

# 日本における企業家・経営者の研究

—『私の履歴書』掲載176人のサンプルを中心として—

鳥羽 欽一郎

早稲田大学産業経営研究所

産研シリーズ 18



# 日本における企業家・経営者の研究

—『私の履歴書』掲載176人のサンプルを中心として—

鳥 羽 欽 一 郎

早稲田大学産業経営研究所

産研シリーズ 18

# 目 次

I	企業家・経営者研究の目的と資料 .....	1
II	「明治期」企業家・経営者研究の検討 .....	4
	(1) 封建的階級・社会階層による出自 .....	4
	(2) 学歴、家庭環境と達成動機 .....	8
III	『私の履歴書』に登場する 176 人の総体的分析 .....	18
	(1) 分類の基準 .....	18
	(2) 「サンプル」の分類による一覧 .....	20
IV	「サンプル」の出自の分析 .....	20
	(1) 出生地の分布と年代別検討 .....	20
	(2) 「出自」の検討 .....	23
	1) 祖先の封建的出身階層 .....	23
	2) 父親の職業 .....	26
	3) 家庭の資産状況 .....	27
V	「サンプル」に見られる達成動機の分析 .....	30
	(1) 動機の類型 .....	30
	(2) 動機別にみた分類 .....	33
	(3) 動機類型と父親の職業 .....	36
VI	「サンプル」の学歴の分析 .....	38
	(1) 学歴の意味と分類 .....	38
	(2) 学歴と企業家・経営者 .....	40
	(3) 動機の類型と学歴 .....	42
VII	「企業家・経営者パターン」の分析 .....	46
	(1) 「企業家・経営者パターン」と学歴 .....	46
	(2) 「企業家・経営者パターン」と動機類型 .....	51
	(3) 「企業家・経営者パターン」の時期区分 .....	52
	(4) 「企業家・経営者パターン」と業種 .....	53
VIII	企業家・経営者発生の社会的背景 .....	56
	(1) 明治初期の「立身出世」主義 .....	56

(2) 明治中期の「立身出世」主義 .....	59
(3) 明治後期の「立身出世」主義 .....	62
(4) 大正期の「立身出世」主義 .....	65
IX 若干の結論と展望 .....	68
(1) 『私の履歴書』の分析から得られる教訓 .....	68
(2) 「企業家・経営者」創出についての将来展望 .....	70
【付 記】 .....	74

## I 企業家・経営者研究の目的と資料

この研究は、明治から今日までの日本において、近代的企業を創設したりあるいは近代企業経営のトップに立った人々が、どのような「社会層」から、また学歴・家庭環境を含めてどのような「個人的背景」から生まれてきたか、さらにまた、どのような個人的・社会的「動機」から経済界に身を投じようとしたかといった事情を、その個人的履歴を分析することによって明らかにしようとするものである。

もちろんこのような研究には、次節でみるように、これまでも経済史、経営史、社会学、教育社会学などの各分野からする多数の研究がある。しかし、これらの研究はそれぞれに有意義であるとしても、その研究の目的と用いられた資料の範囲からして、自ずから利用価値に一定の限界がある。たとえば、経済史・経営史からのアプローチは、「明治期日本の工業化を主体的に担った社会層」の発見に重点がおかれており、<sup>[1]</sup> また教育社会学的アプローチは、「企業家・経営者の生成に果たした教育の役割」に問題の焦点が絞られる。<sup>[2]</sup>

これは致し方ないことである。というのは、「社会科学の研究」は常にその時代の要請と研究者の関心にそって行われるものであり、したがってその研究が、たとえ同一の資料を使用したとしても、研究の「目的と範囲」は自ずから異なるからである。それ故、同様の資料を用い同様の研究を行おうとする本稿のような場合、その研究目的をあらかじめ明確にしておかねばならない。

では、本稿の目的とは何であろうか。それは簡潔に言えば、「日本の企業家・経営者を生みおとした社会階層とその個人的背景はどのようなものであったか、そして、時代の変化によってそれがどのように変化していったか」ということである。このうち、「企業家と経営者を生み落とした社

会層」についての研究は、時代的限定はあるものの、次節にみるようにこれまでも数多い。しかし、「時代の経過によるその社会階層の変化」については、従来それほど立ち入った研究はない。したがって、明治から今日に至るまでの企業家・経営者の出自を調べ、その上で、それが今日までにどのように変化してきたかを検討することが、本稿の主たる目的となる。

ところで、上述の目的のために本稿で利用する資料は、日本経済新聞社から刊行されている『私の履歴書・経済人』（昭和62年3月刊、全24巻）に含まれる企業家・経営者134人と、それ以後今日（昭和63年2月末）までの「日本経済新聞」紙上に掲載された「企業家・経営者・財界人」42人との合計176人の「自伝」資料である。<sup>3)</sup> この『私の履歴書』を資料として取り上げた理由は次のごとくである。

第1に、1864（元治元）年生まれの岡野喜太郎氏から1916（大正5年）生まれの黒田暲之助氏まで176人の人々が含まれ、その活動の盛期を40～60歳とすると、1904（明治37）年から1976（昭和51）年までの72年間にわたる主要な経済人をはほぼ網羅することができ、その出自の社会層や個人的背景を「時系列」的に捉えることができる。第2に、「書式と記事内容」がある程度一定しており、サンプルとしての抽出が容易である。第3に、記事内容が「自伝風」に記されているため、従来困難であった幼児期からの個人的背景が明らかであり、家庭環境、教育、ビジネスを志望した動機、さらには交友関係までがよく分かる、などである。

しかしながらこの『私の履歴書』には、本稿の目的からして、サンプルとしての当然の不備がある。第1は、個人の活動の盛期を40～60歳とみた場合、明治中期以前の企業家・経営者のサンプルと、1976（昭和51）年以後のサンプルを欠くことである。しかしながら、明治期についてはこれまでも豊富な研究が存在するので、これらを利用することによりかなりの

程度まで不備を補足することができる。したがって本稿では、『私の履歴書』所載の176人を中心に分析し、これに明治中期以前の企業家・経済人を補足的に加えることにする。<sup>(4)</sup>

不備の第2は、『私の履歴書』に登場する人々の年令が高く、登場時の年令がほぼ70歳前後であることである。したがって、それ以前に死亡した経済人は、たとえ傑出した人物であっても、当然サンプルから脱落することになる。しかしこれはサンプルの性格上避けられない点であり、本稿では無視することにする。

注(1) 例えば由井常彦「工業化と企業者活動」(『工業化と企業者活動』所収、日本経済新聞社刊、昭和51年)、由井常彦、J・ヒルシュマイア『日本の経営発展』(東洋経済新報社刊、昭和52年)、石川健次郎「明治期における企業者活動の統計的観察」(『大阪大学・経済学』第23巻4号)、浅野俊光「明治(実業家文献)よりみた企業家の分析」(『経営史学』第14巻3号、昭和55年)。

(2) 例えば、麻生誠『学歴と生きがい』(日本経済新聞社刊、昭和52年)、同『大学と人材養成』(中央公論社刊、昭和45年)、同『エリート形成と教育』(福村出版刊、昭和53年)。J・C・アベグレン、満成博「日本の産業指導者と学歴」(『中央公論・経営問題』、昭和38年冬季号)。

(3) 「私の履歴書」が日本経済新聞・朝刊に掲載されるようになるのは昭和31年3月からで、「経済人」の第一回目の登場人物は、同年4月の五島慶太氏である。この連載は、「経済人」についてはまず昭和56年2月に『私の履歴書』18巻としてまとめられ、次いで昭和61年11月に、追加の6巻を加えて24巻として刊行されている。この24巻までに含まれているのは134人であるが、本稿ではその後同新聞紙上に掲載された42人を加えた176人を対象としている。

(4) ここでお断りしておかねばならぬことは、昭和51年以後の分析については今後の課題とし、本稿ではさしあたって対象から除外することである。その理由は、昭和51年までのサンプルを取り扱うだけでも膨大な量となり、本稿に与えられている紙数では到底扱いきれないからである。この現代の企業家・経営者の分析については、これからの「私の履歴書」に掲載される人々を対象に、さらに「続編」として、将来の研究課題として残しておくことにする。



## Ⅱ 「明治期」企業家・経営者研究の検討

### (1) 封建的階級・社会階層による出自

「明治期」の企業家・経営者研究に関しては、これまでに数多くの著書や論文がある。そのなかで比較的最近の研究者を取り上げれば、満成博、石川健次郎、青沼吉松、D・ヒルシュマイア、浅野俊光、麻生誠などの諸氏を挙げることができる。<sup>(1)</sup> このうち浅野、ヒルシュマイアの両氏は経済史家であり、他は教育社会学の専門家であるため、その研究上の関心と取り上げられた資料の時代的範囲は異なるが、<sup>(2)</sup> ここでは「明治期」に時代を絞って、その調査結果を検討することにする。

企業家・経営者の社会的出自に関する問題は、とくに明治期の企業家の出自をめぐり、従来から武士的背景を強調する立場と商人的（ないし平民的）背景を重視する立場とが、日本の資本主義発達を評価する上で対立的に議論されてきた。<sup>(3)</sup> しかしながら最近では、従来の経済史的立場からする研究のみでなく、経営史、社会学、教育社会学などの立場からするアプローチが増加し、前節Ⅰの注（2）に取り上げたような、種々の学問領域からする詳細な実証的分析を踏まえた研究が、数多く発表されるようになった。そして現在では、日本における企業家・経営者の出自については、「日本に特徴的な土族か、欧米的な商人・平民かといった排他的立場で問題を捉えるのではなく、学識とか能力、高いアスピレーションを持つ限界的な人々、言い換えるならば、経済的にみて日本的な〔中産階層〕として捉えるべきではないか」という考え方が、一般的であるように思われる。

たとえば満成博は、まず明治初期のビジネス・エリートの父親（1800年代生まれ）の封建的身分を調査し、大商人（三井、鴻池、住友などの豪商、幕府御用商人、回漕問屋など）と小企業主（醸造業、両替商、米穀・木材・呉服・食品・薬品の問屋や小売商）を中心とした町人層が、他の武

士・農民層に比して55%という圧倒的な比率で企業家を供給しているとし、さらに大正期のエリートの父親の封建的身分・職業を調査、極めて少数の官公務管理者からの極めて高率の輩出率を認めながらも、企業家・経営者の供給源としては大小企業主を中心とした商人層が依然として優勢であり、この傾向は1962年まで同様である、と論じている。<sup>[4]</sup>

最も新しい研究者では浅野俊光が挙げられる。浅野は、これまでの研究が政府の企業家的努力あるいは財閥の活動を日本資本主義発展の支柱として重視したため、都市の大財閥、指導的大実業家に調査の重点が偏重しすぎた嫌いのあることを反省し、工業化基盤を広く農村にも求めるべきだとし、日本の工業化の担い手を広く各階層に求める「多元的工業化論」の立場から分析を展開している。そして次の〔Ⅱ-1〕表に示すように、各出身階級の分布は武士32%、農民24%、商人40%、その他4%であるとし、次ぎに身分別・職業別人口構成との比較からも武士・商人双方が農民のほぼ5倍の比率で「実業家」を輩出しており、「武士と商人両方ともが実業

〔Ⅱ-1〕表 各研究者による企業家の「出自」の研究

研究者	武士	農民	商工	その他	不明	合 計	調査対象期	人物選択基準	見 解		
A 石 川	(%) 48	(%) 16	(%) 28	(%) 8	(%) —	(%) 100	(人) 219	明治全期	人名辞典	武 士 説	
B 青 沼	22	平民 74		6	—	100	100	明治33年	最高経営層 (中間経営層)	士族の相対的 重要性を指摘	
C 萬 成	23	22	55	0	—	100	189	明治13～ 22年	最高指導者	商 人 説	
D ヒルシ ュマイア	46	26	24	0	4	100	50	明治20年代	著名成功者	均 等 説	
E 浅 野	32	24	40	4	—	100	210	明治20年代	実業家列伝集	均 等 説	
F 麻生	※ (a)	28	25	29	6	12	100	127	明治初期	第1級のビ ジネスエリ ート	均 等 説
	(b)	27	37	30	6	—	100	120	明治元年 ～明治30年		

※麻生の(b)の武士は、専門管理的職業及び準専門・事務的職業に従事した人々を含む。

家形成の有力母胎であった」と結論している。

また麻誠は、浅野とは異なる教育社会学の立場から『財界物故傑物伝』および『人事興信録』を手掛かりとして「体制エリート」（第一級のエリート）の出自を調査しているが、その結果は、1860年以前に出生した明治初期ビジネス・リーダー127名の出自は、同じく〔Ⅱ-1〕表にみられるように、武士28％、農民25％、商人29％、その他18％と各階層にわたって均等であると、武士・商人出身者に関して浅野とほぼ同様の結論に達している。

このことは、経営史学の立場から、商工業者のみならず農林・水産、鉱業、土木・建設などの産業全般に従事する様々な「実業家」を集大成した『実業家百傑伝』、『商海英傑伝』および『実業人傑伝』から抽出したサンプルによる浅野の分析と、エリート階層の社会的地位および移動性と学歴の関連に注目した教育社会学者の麻生の見解とが、企業家・経営者の「均等的輩出」という点で一致することを示している。それゆえ社会学者の「満成説」とは異なるが、明治期における企業者の出身階級については、「いずれかの階級が排他的に多数であった」と断定することは必ずしも出来ないようである。むしろ、「一部の下層階層を除き、武士、町人を中心としたいずれの階級からも広く出自した」とみるのが妥当であろう。

以上、明治期の企業家・経営者が「士・農・工・商」のいずれの階級から出自したかという問題についての現段階での研究者の見解を簡単に紹介したが、この「均等説」と関連して、今日では「マージナルマン」という概念が広く主張されている。この概念はB・F・ホーゼリッツが主張した「社会的逸脱者」概念と極めて近い考え方であり、<sup>(4)</sup>簡単に述べれば、士・農・工・商の各階級から出自したといっても、それぞれの階級の上層でもなく、その接点に位置するような「限界的階層」が企業家・経営者の輩出母胎となった、という考え方である。では、それぞれの階級のどのような

階層から企業家・経営者が多く出自したかについての、浅野、麻生両氏の見解をしてみることにしよう。

〔Ⅱ-2〕表  
1806—1867年出生の  
明治期実業家の出身  
階層

浅野は次の〔Ⅱ-2〕表にみられるように、武士、農民、商人という出身階級にそれぞれ階層基準を設定し、210名のサンプルを分析している。この表によれば、武士階級で上3%、中上9%、中下16%、下5%、農民階級で上1%、中上12%、中下10%、下1%、また商人階級では上1%、中上24%、中下16%、下3%となり、武士では中下、すなわち幕府御家人で石高50石未満の者が、農民では中上、すなわち数町歩から50町歩未満の上層農民や村役人が、また商人でも中上、すなわち主要な問屋商人、町年寄や両替商など、つまり全階級にわたって中位のランクからやや上層に属する人々、言い換えるならば、身分的に中流、経済的には中産と見なされる「中間層」の背景を有する人々が企業家・経営者の中核をなし、巨大な商人・地主や下層階層の人々の出身は少なかったとしている。

出身階層		%
武士	上	3
	中上	9
	中下	16
	下	5
農民	上	1
	中上	12
	中下	10
	下	1
商人	上	1
	中上	24
	中下	16
	下	3
その他		3
合 計		100

他方麻生は、エリートの出身階層を(1)明治初期(1860年以前の出生)、(2)中期(明治元年～30年生まれ)、(3)現代(1900年前後生まれ)に別けて調査し、〔Ⅱ-3〕表のごとくその推移を示している。これによると、明治初期には、武士では100石以下の下士が17%、商人では中央(三都)・地方の豪商が17%、農民では豪農が14%と、エリートの輩出母胎となっている。ただし、豪商・豪農といっても、いわゆる「上層階層」に属するものは中央の豪商だけで、他の地方の豪商・豪農というのは幕末期に興隆してきた「中産的商人・農民」なので、麻生の結論もまた、明治期の企業家・経営者の母胎となったのは「経済的中産者層」ということになる。

〔Ⅱ-3〕表 父親の出身階層によるエリートの出自

①明治初期エリートの父親の出身階層	人	%	②中期エリートの父親の出身階層	%	③1960年エリートの父親の出身階層	%
武士(上士100石以上)	3	2	新中産階層 { 上層専門管理者的職業層 準専門事務的職業層 }	20	新中産階層 { 大・中企業管理者 官公務管理者 専門職業者 事務員 }	11
(下士100石以下)	22	17				
(輕輩)	10	7				
商人 中央の「豪商」	11	8	上層商家層(3都商人)	23	大中企業者層	22
地方の「豪商」	12	9				
中央の小商人	3	2				
地方の小商人	9	7	中産階層 { 中層商家層 上農層 中農層 その他 }	24	旧中産階層 { 小企業主 農家 その他 }	19
農民 豪農	18	14				
中農または貧農	5	3				
その他	10	7	合 計	100	合 計	100
儒者・医者	8	6				
不明	16	12				
(誤差)	10	6	麻生 誠『学歴と生きがい』 31—56ページより作成			
合 計	127	100				

以上、明治期の企業家・経営者が出自した背景についての最近の研究動向を簡単に紹介したが、現在の段階では、封建的階級を越えての「均等説」と、それぞれの階級内における「マージナルマン」、すなわち「経済的中産者層説」が有力である。言い換えるならば、明治期の日本の工業化を担った人々は、士・農・工・商という階級を越えて、経済的に上位でも下位でもなく、自からの努力・能力・業績でビジネスでの成功を克ちえいった人々が主体であった、ということである。

## (2) 学歴、家庭環境と達成動機

企業家・経営者の問題を考える場合出自と同様に重要なのは、ある特定個人が企業家なり経営者に「何故なれたのか」、また「何故なろうとしたのか」という、外的・内的条件である。「人間は環境の動物である」と言うが、ある個人がビジネスマンとして成功するためには、例えば後発国で

の成功のための必須条件とも言える「学歴」の問題、そしてまたそうした学歴を身につけることを可能とさせた「家庭環境」といった外的な条件、またビジネスを志向させ、是が非でもこれに成功せずにはおかなかった「達成動機」といった内面的な条件の検討もまた重要である。そしてこの問題は当然のことながら、経済史家や経営史家よりも、社会学者や教育社会学者の守備範囲となる。

まず教育については、幕末から明治初期のいわゆる工業化への「離陸期」に際して、日本の教育の普及度が欧米に比して遜色のないものであったことが、その成功の原因の一つであったことはよく知られている。こうしたことから教育学、教育社会学の専門家たちは、明治以後の近代的教育制度拡充の歴史的過程を、日本における社会移動、特に「各界での指導者の階層への上昇移動」と重ね合わせて、詳細な実証分析を行ってきた。こうした上昇移動を佐藤暢男は「教育の社会的選抜機能」と表現し、<sup>[6]</sup> 明治5年の学制発布以来導入された教育制度は、一方では人材養成や人間形成の機能を通じて社会や文化の発展に必要な人材を供給・確保して社会に貢献したが、他方では人材を選別する社会機構の一つとしてエリートと非エリートとの選別を行ってきたと、その実態を分析している。

日本における近代的教育制度の普及・確立と、ビジネス・エリートの社会的上昇のプロセスとの関係についてはこれまでに多数の研究があるが、<sup>[7]</sup> ここではその詳細に触れることは避け、本稿に関連する明治期から大正・昭和前期の教育について、次の点を指摘しておくことにする。その第一は、明治5年の学制制定に始まる「学問は身を立つるの基本」という壮大な実学的構想が、施行後7年にして大きく修正せざるをえなくなったこと、第二は、少なくとも明治初期にあっては、教育制度と「立身出世」との結び付きは実質的に弱いものであったこと、第三は、実業教育が結実するのは1889（明治22）年の実業学校令、1903（明治36）年の専門学校令の公布

がなされる明治30年代以降のことであること、第四には、大正年間、とくに第1次大戦後に、大企業においては「社員→準社員→工員→組夫」という経営身分秩序が形成され、「社員＝大学・高専卒、準社員＝中学・実業学校卒、工員＝高等小学校卒、組夫＝尋常小学校卒」という、学歴構成の分化と密接に結びついた「経営身分秩序」が確立されたこと、以上である。

明治6年の「学制」は欧米の教育にその範をとったものであり、全国に5万3760校の小学校を開設、6歳から14歳までのすべての子女に近代的な初等義務教育を付与することを目的とした。そして、こうした広い基盤の上に256校の中学校と8校の大学校において、人材の選択・育成を図ろうとしたのである。しかし、脆弱な財政基盤と初等教育の費用負担に対する「民衆の抵抗」により、学制施行後6年を経た明治11年の就学率は41.3%、30%に満たない府県が6県に達するという状況であった。そこで政府は明治12年に新しい「教育令」を公布し、初期の壮大な理想に大幅な修正を加えざるを得なくなるのである。

明治の教育の第二の転換は、明治19年以降森有礼を中心に進められる。森は「小学校令」にはじまる一連の「学校令」を公布して教育制度の整備に努めるが、彼によれば「学問と教育は別」であり、「帝国大学は学問の場所にして中学校、小学校は教育の場所」である。学問の目的は「深く事物の真理を攻究」しあるいは「専ら実際の職務に従事すべき人子を養成」することであり、「教育」は「我國民たるの本分を弁え、倫理を行い、各人の福利を亮るに足るべき訓練を行う」ものであるとする。かくして、高等教育においては学問の探求と専門家の養成とが目的とされるのに対し、初等・中等教育においては伝統的な家族主義的倫理の付与と徒弟制度的な訓練が主とされるという、教育における「二重構造」が生まれることになる。そして、このような教育制度が工業化の進展とともに拡大され、大正期に一般化するようになる、「学歴による職制の区分」を支えることにな

るのである。<sup>[8]</sup>

しかしながら、高等教育がビジネス・エリートに実質的な影響を与えるようになるのは、早くても明治20年代、せいぜいのところ30年代に入ってからのものであった。例えばアベグレンと満成の研究によると、1880（明治13）年のビジネス・エリートのうち高等教育を有すると見なされる者は全体の17%にすぎず、多くは「伝統的な読み書きと徒弟制度を基礎にした企業者であった」。<sup>[9]</sup> また佐藤暢男は、「要するに明治期（初期）においては、エリート形成において果たして教育の機能は極めて小さなもの」であったが、「一方で、立身出世主義の社会風土と結びついて義務教育における就学率が向上」し、「学校教育水準が向上して民衆の間により高度の教育ないし学歴を身につけたいという欲求が高まる」につれ、そのような、いわば下からの進学機会拡大の圧力が折りからの日本の工業化や産業化の動向と結びついて、「学校教育における正系―傍系という複線的な制度化を促進し、エリート・コースと非エリート・コースを明確化した」と述べている。<sup>[10]</sup>

以上にみられるように、教育がビジネス・エリート形成において果たした役割は、明治初期から中期にかけてはそれほど大きなものとは考えられず、したがってこの時期の企業家・経営者輩出の原因としては、たとえば次にみる「達成動機」といった他の要因が重要になろう。しかしながら、明治中期以降澎湃として起こってくる「立身出世主義」が、明治末から大正期にかけての企業者活動に、「教育を通じての向上心」と絡んで、大きな影響を与えたことは間違いない。<sup>[11]</sup>

ところでここで一つ、日本の教育制度の特徴として、その著しい「社会階層を越えた平準化傾向」について触れておきたい。例えば明治初期に高等教育を受けていた者の比率は、武士出身者が40%、農民出身者17%、商人で7%であったが、この傾向は急速に変化し、文部省の『教育白書』



(1912年)によれば、1882(明治15)年の東京帝国大学における華士族子弟の比率は49%にまで下り、平民の子弟が51%を占めるに至っている。このような教育における階級差別の急速な解消が、その後の高等教育を通じてのビジネス・エリートの広範な台頭にあずかって力があったことは疑いない。

次に、企業家・経営者を発生せしめた「内面的動機」の問題について考えてみることにする。西欧諸国における資本主義の勃興を担ったのは企業者であったが、その企業者たちの活動を内面から支えたイデオロギーの問題について、プロテスタンティズムの宗教倫理と関連させて最初に論じたのはマックス・ウェーバーであった。しかしウェーバーはこの「企業者」という概念については何らの関説もしておらず、これを経済発展のいわば「起動力」として経済学上の「概念」として初めて取り上げたのは、周知のようにJ・A・シュンペーターであった。このシュンペーターの問題提起から1960年代以降アメリカのハーバード大学を中心に「企業者史学」(Entrepreneurial History)が勃興するのであるが、その中心テーマは、「企業者供給の源泉」の追及であった。

この「企業者供給の源泉」についての理論化の試みは、経済学、社会学、心理学などを専攻する学者によって、これまでに数多く行われてきている。例えば、経済学的アプローチとしてはA・P・アレクサンダー、H・ルーベンスタイン、社会学的アプローチとしてはB・F・ホーゼリッツ、W・P・グレイド、F・W・ヤング、T・C・コ克蘭、心理学的アプローチとしてはE・E・ヘーゲン、D・マックレランドなどがある。<sup>44</sup>しかし、ここではこれらの研究には深く立ち入らず、本稿で取り上げようとしている企業者の「内面的」な問題と関係のある、マックレランドの心理学的アプローチである「達成動機」について、簡単に触れるに止める。

マックレランドは、人間が自ら進んでビジネスに身を投じ、そしてこれに成功するためには、何らかの個人的な「人間の動機」が必要だと考える。言い換えるならば、ビジネスにおいて成功しようという強い「達成欲求」が存在しなければ、優れた企業家・経営者は生まれず、したがって、一国としての経済発展も起こりえないとするのである。そのため彼は1952年時点における23カ国の教科書を調査し、その中で教えられている「達成欲求水準」とそれぞれの国の経済発展との相関関係を分析して、企業家たらんとする強い「達成欲求」を示した国が、工業化においても高い達成率を示していると結論する。そして、そうした「達成動機」を形成せしめる鍵となるのは、幼児期における家庭や環境、さらにはその国の「文化」の影響だとするのである。

しかしこのマックレランドの研究で興味があるのは、「日本では個人の達成動機が低いにもかかわらず工業発展は高く、両者の相関関係があまり見られない」という結論に達していることである。この点について作田啓一氏は、達成動機には二種類あり、西欧では個人的業績主義を中心とする達成動機が基準となるが、日本では「集団への献身」によって導かれる達成動機が強いため、マックレランドの調査が当てはまらなかったのだ、としている。<sup>44</sup> この議論は非常に興味深いものであるが、ここではこれ以上立ち入らず、マックレランドらの著書を通じて日本に紹介された「達成動機」という心理的要因が、我が国の企業家・経営者の場合どのような役割を果たしているかという点について、若干の補足をしておきたい。

明治期の価値体系が江戸時代のそれを継承したものであったことは、あらためて指摘するまでもないが、そうである限り、明治期さらにはそれ以後の企業家・経営者の達成動機に、親・兄弟さらには世話になった人々に対する報恩の念といった儒教的倫理観、祖先崇拜に基づく「家・同族」の観念、さらに武士ならば「藩・国」への忠誠心、農民・商人ならば「農家

同族団・商家同族団」への強い帰属心といった江戸時代の価値観が強く影響したことは間違いない。また明治以後に澎湃として起こった強烈なナショナリズムを背景として、明治・大正期の企業家・経営者が、「国家への献身と貢献」を重要な「達成動機」の一つとして所有していたと考えても決して不思議ではない。したがって、日本の企業家・経営者の「達成動機」を取り上げる場合には、西欧型の「個人主義・功利主義・合理主義」的な達成動機よりも、むしろ作田啓一氏が指摘するような、「日本的」価値観を基礎とした達成動機を基準として考察する方が自然であろう。<sup>54</sup>

以上、封建的身分、出身階層、学歴、家庭環境と達成動機など、明治以後の日本の企業家・経営者が、自ら進んで「ビジネスに身を投じ」「これに成功」していくための外的および内的条件を、これまでの諸研究を参考としながら考察した。以下においては、本稿の目的である『私の履歴書』176人のサンプルを中心に、「日本の企業家・経営者を生みおとした社会階層はどのようなものであり、またそれは、時代の変化によってどう変わっていったか」という問題の検討に移ることにする。

注(1) 石川、由井、ヒルシュマイア、浅野、麻生については『前掲書』、満成博『ビジネス・エリート』（中央公論社刊、昭和40年）、青沼吉松『日本の経営層』（日本経済新聞社刊、昭和40年）、宮本又郎・三島康雄『日本の企業家(1)―明治編一』（有斐閣刊、昭和53年）などを参照。

(2) ここで参考のために、石川、青沼、満成、ヒルシュマイア、浅野、麻生の調査の「目的」、「調査項目」、「方法」を表にして掲げておく。

# I. 調査目的

研究者	調 査 目 的
石 川	明治期における企業者活動についての統計的観察
青 沼	昭和40年前後に注目された日本的経営の封建的特徴を否定せず、工業化との関連において経済主体の問題を究明。日本の経営層について経済主体の近代性、とくに専門職業化の観点から全体の流れの把握を試みる。

萬 成	日本のエリートについての実証的研究。ビジネス・エリートが巨大企業のトップマネジメントの地位に到達する過程を客観的に観察し、それを基礎に、現代のビジネス・エリートが年功序列制、教育制度、企業内官僚制とどう関連するかを追跡。
ヒルシュマイア	明治時代の企業のあらゆる側面を検討する基礎として、財閥創始者以外の重要な革新者50人の指導的な実業家の考察を試み、明治の実業家一般についての検証を行う。
浅 野	「多元的工業化」の新しい理論的枠組を念頭におき、可能な限り分析的・実証的に企業家の社会的出自の問題を検討し直す。
麻 生	社会体制の閉鎖性と開放性、固定性と流動性を示す指標、社会的性格の決定要因、役割規定への影響、出身階級と利益の関係である「体制エリート」の社会的出身階層を明らかにするため、出身階層、学歴、キャリアなどを調査する。

## II. 調査項目

研究者	調 査 項 目
石 川	出自、家族内地位、出生地、最初の移住地、教育地、創業地、役職就任地、出生地と活動した地域との相関関係、教育機関、前歴、海外渡航、創業、関連産業
青 沼	居住地と出生地、高等教育機関の配置、地域別経営者輩出率、学歴、業種と出身校、専攻科目別出身校と地位、業種と経歴、年齢と地位、経歴、出自
萬 成	出自、学歴、業種別学歴、経歴
ヒルシュマイア	出生年、出身階級、実務訓練、活躍した都市、企業タイプ、主な活動分野、学歴
浅 野	出生年、出生地、出自、居住地、職業（所得税、営業税）、業績、投資先、役職納税額、地価・資産（推定資産額、株式所得額、所有土地地価額）
麻 生	出自（身分及び身分内での経済的見地からの階層を基準）、学歴、キャリアパターン、エリートの学歴構成、平均年齢、流動率、各界エリートの出身階層別輩出比率、父親の職業との相関

### Ⅲ. 調査方法

研究者	調査及サンプル採出方法
石 川	『大人名事典』を主として利用し、同事典の職業欄に実業家と記述されたもので、1869（明治2）年までに出生したものを抽出し、伝記を補助資料とする。〔辞典利用理由〕昭和28年9月までの物故者を記載対象とし、各界の歴史上の人物を網羅しており、記述形式は統一されている。つまり、企業者として各界の人々と比較できる程重要な人物が記載されているばかりでなく、同一形式の記述がなされ、また記述が多角的であること。採録企業者総数422人。
青 沼	1900年（明治33年）、1928年（昭和3年）及び1962年（昭和37年）の3時点にわたり、最高経営層として上位4人の取締役、及び中間層として非取締役の本社部課長を抽出。そのプロセスとしては、『会社四季報』・『会社年鑑』・『株式年鑑』等から対象会社を選出（基準は別に存在）。次に『人事興倍録』・『日本紳士録』などにより必要項目を抜粋、不足分は伝記・社史で補う。たとえば明治33年の抽出方法は、①公称資本金（下限は30万円）に従って392社を抜き出し、420人を抽出。しかも、②それらは東京、神奈川、京都、大阪、兵庫の5つの府県に所在する会社となっている。
萬 成	1960年（昭和35年）、1920年（大正9年）、1880年代（明治13～23年）の産業界の指導的地位にある人々を調査。鉱山、建設、鉄鋼、機械、化学、紡織、食品、商事、金融、公益企業の10業種での会長、社長、経済団体の代表者212名を調査し、現代から明治期へさかのぼる。これらの人々についての詳細を伝記資料、会社史に基づいて収集。公刊資料のないときは設立会社、子孫、出生地の役場、郷土史家に照会して情報を得る。抽出サンプル数、1960年—212名、1920年—200名、1880年～90年—200名
ヒルシュマイア	1894～95年（明治27～28年）、日清戦争以前に革新的な活動を行ない、多少とも顕著な成功を収めた50名を、その成功の程度と重要性により採録する。その際の条件としては、近代的企業であり、少なくとも最初の成功が1895年以前である点に限定し、『明治実業家の略伝集』及び『大日本人名辞典』などから選出。
浅 野	工業化の先駆時代（工業化の開始）から隆盛期（明治初年から明治20年代）において積極的な活動を示した人物で、実業及び実業家の概念にあてはまる者を、『実業家百傑伝』『商海英傑伝』『実業人物伝』（明治20～30年代にかけて刊行された実業家

	人物伝) から 212 名選出。次にそれら人物の出自, 出身階層について上, 中上, 中下, 下の 4 つの下位分類を行なう。さらに, 出身背景と現実の行動との関係を資産形成の面から観察するため, 212 名のうち, 資産 50 万円以上の人物 51 名を選出。明治 32 年時点での全国 103 大会社の大株主調査, 及び明治 31 年時点での全国的大地主調査により資産を調査する。
麻 生	出生年代別に 2 つの時期に分け, それぞれ独自の抽出方法を採用。具体的な人物の記事は『人事興信録』を利用する。 (a) 初期ビジネス・エリート (1860 年 [文久元年] 以前に出生し, 主として明治期から大正初期にかけて活躍した者) については, 定評ある列伝集, たとえば『財界物故傑物伝』(上・下) から抽出。127 名 (b) 中期ビジネス・エリート (1867 年 [明治元年] から明治 30 年までに出生した者) については, 出身階層を正確に記した伝記または回顧録を残している者を抽出。120 名

- (3) 例えば, 坂田吉雄『士魂商才』(未来社刊, 昭和 39 年), 土屋喬雄『資本主義の経営史的研究』(みすず書房刊, 昭和 29 年), B. K. Marshall, *Capitalism and nationalism in Prewar Japan*, 1967 (鳥羽欽一郎訳『日本資本主義とナショナリズム』ダイヤモンド社刊, 昭和 45 年) などは武士説, 古島敏雄『産業史 3』(山川出版社刊, 昭和 43 年), 朝倉孝吉『明治前期日本金融構造史』(岩波書店刊, 昭和 37 年) などは商人説に立っている。
- (4) 満成博『ビジネス・エリート』
- (5) Bert F. Hoselitz, "Main Concepts in the Analysis of Social Implication of Technical Change" in B. F. Hoselitz and W. E. Moore (ed.), *Industrialization and Society*, UNESCO—NOUTON, 1963
- (6) 佐藤錫男「社会移動と教育」(中山伊知郎・篠原三代平編『講座日本の将来』所収, 潮出版刊, 昭和 44 年)
- (7) 例えば, 麻生誠『前掲書』, 林武編『わが国産業化と実務教育』(国際連合大学刊, 昭和 59 年) などを参照。
- (8) 清水義弘・天野郁夫「教育」(笠原太郎編『日本の百年』所収, 社会思想社刊, 昭和 41 年)
- (9) J・C・アベグレン, 満成博「日本の産業指導者と学歴」(『中央公論・経営問題』昭和 38 年冬季号)
- (10) 佐藤「前掲論文」
- (11) 例えば, 竹内洋「立身出世主義の論理と機能」(『教育社会学研究』第 31 集, 昭和 51 年)
- (12) A. P. Alexander, "The Supply of Industrial Entrepreneurship" *EEH*, Second Series, Vol. 4, No. 2, 1967. Harvey Leibenstein, "Entrepreneurship and Development", *American Economic Review*, 1968 May. B. F. Hoselitz,

"Main Concepts in the Analysis of Social Implication of Technical Change" in B.F. Hoselitz and W.E. Moore (Ed.), *Industrialization and Society*, UNESCO—MOUTON, 1963. W.P. Glade, "Approach to a Theory of Entrepreneurial Formation", *EEH*, Second Series, Vol. 4, No. 3, 1967. Frank W. Young, "A Macrosociological Interpretation of Entrepreneurship" in Peter Kilby (ed.), *Entrepreneurship and Economic Development*, The Free Press, New York, 1971. Arther H. Cole, "An Approach to the study of Entrepreneurship", *The Journal of Economic History*, Supplement, Vol. 6, 1946. Everett. Hagen, *On the Theory of Social Change*, The Dorsey Press Inc, Illinois, 1962. D.C. McClelland, *The Achieving Society*, Princeton, D. Van Nosttand, 1961. D.C. McClelland and D.G. Winter, *Motivating Economic Achievement*, The Free Press, New York, 1969

(13) 作田啓一「報恩の教義とその基盤」(隅谷三喜男編『日本人の経済行動・下』所収, 東洋経済新報社刊, 昭和44年)

(14) 江戸時代の価値体系とその企業者活動への影響については, 例えば, 由井常彦「工業化と企業者活動」(『工業化と企業者活動』所収, 日本経済新聞社刊, 昭和51年), 同「江戸時代の価値体系と官僚制」(『江戸時代の企業者活動』所収, 日本経済新聞社刊, 昭和52年), 由井常彦, J・ヒルシュマイア「江戸時代の価値体系とビジネス—明治期の工業化との関連において—」(『経営史学』第10巻第1号, 昭和50年)を参照。また明治期の企業者精神論に初めて「文明開化」のイデオロギーを導入したのはヒルシュマイアである。Hirshmeier, *The Origin of Entrepreneurship in Meizi Japan*, 1964 (土屋喬雄・由井常彦訳『日本における企業者精神の生成』東洋経済新報社刊, 昭和40年)。

### Ⅲ 『私の履歴書』に登場する176人の総体的分析

#### (1) 分類の基準

本章では『私の履歴書—経済人—』掲載の176人の企業家・経営者の総体的分析を行う。しかしその前に, 分析の基準を明らかにしておかねばならない。分析の基礎となるのは, 以下のような分類である。

まず176人全員を次の分類によって区分する。

(A) その出生地

(B) その出自。この出自については, さらに三つに分類される。

(1) 祖先の封建的身分。また士・農・工・商それぞれの階級における

上、中、下の階層も可能な限り区別される。

(2) 親の職業

(3) 家庭状況。特に学歴者の場合は学資に苦勞したかどうか。

(C) ビジネスを志向した動機の類型。「履歴書」に述べられた「語彙」の中から拾うが、次の五つの類型に分類する。

① 家業・家運の再興

② 両親、兄弟の面倒

③ 実業家としての成功・出世

④ 専門分野での活動、日本の将来と国家への貢献

⑤ 社会に対する責任感・使命感

(D) 学歴パターン。学歴のパターンは以下の5つに分類される。

1 小学校卒

2 中学・実業学校（商業・工業学校）卒

3 帝国大学卒

4 高等専門学校（官立）卒

5 私立大学（私立専門学校を含む）卒

(E) 活動した業界・分野

(F) 経営者のパターン。このパターンについては次の五つに分類される。

A 創業者型企業家（創業者的経営者を含む）

B 専門経営者

C 財閥企業の経営者

D 官僚から企業への転出者

E 家業（同族的企業）の継承者

このような細かな分類を行ったのは、企業家・経営者の出自、家庭状況、学歴といった外的条件のみならず、なぜビジネスを目指しこれにそのエネ



ルギーを傾注していったかという内的な動機をも検討の対象として、企業者・経営者の実態を明らかにしようとしたからである。

## (2) 「サンプル」の分類による一覧

巻末に添付した折り込みの表に、(1)の「分類の基準」によって分類された176人のサンプルの一覧を掲げる。なおこの表のなかに示される略号、①～⑤は動機の語彙類型を、1～5は学歴パターンを、そしてA～Eは経営者のパターンを示すものであり、上記(1)の「基準分類の」で説明した分類記号と一致する。また、出自の項目の中で「家庭状況」として分類されている家庭状況に示される㊦あるいは→㊦という略号は、サンプルの人物が貧困状況の中で育ったか、あるいは家産が傾き貧困に陥った(→㊦)か、また㊦は中産以上の家庭に育ったことを示している。記載のない場合は、家庭状況について本人の記述のない場合である。

## IV 「サンプル」の出自の分析

### (1) 出生地の分布と年代別検討

巻末の表の176人のサンプルについて、まず「出生地の分布」を年代別に区分して示すことにする。<sup>11)</sup>「年代」についてはその出生の時期によって区分するが、その区分は一応便宜的に次のようにする。すなわち、

第1期 1864(元治元)年～1879(明治12)年

第2期 1880(明治13)年～1889(明治22)年

第3期 1890(明治23)年～1899(明治32)年

第4期 1900(明治33)年～1909(明治42)年

第5期 1910(明治43)年～1916(大正5)年

の5期である。このような「時期区分」を行ったのは、時代の経過によってどのような変化が生じたかを検討するためである。ただし、この分け方

はあくまでも便宜的なものであり、区切りのよい0ナンバーで切った「10年区切り」の時期区分である。そのため、第1期と第5期はそれぞれ14年、7年と半端の年数になっている。

次頁の〔IV-1〕表に見られるように、出生地についてはほぼ全国にわたっているが（欠いているのは青森、岩手、秋田、福井、岐阜、鹿児島、沖縄の7県）、東京の23人を最高に、以下愛知11人、兵庫10人、大阪8人、茨城、京都7人、滋賀、広島、福岡6人と、特定の府県に企業家・経営者が多く輩出していることがわかる。これを地方別で見ると、関東44人（25%）、近畿38人（22%）、九州21人（12%）となり、この3地方だけで合計103人と、全体の59%を占めている。

次に「時期別」の人数を府県別に見ると、次のことが分かる。(1)第一期に生まれた人々は静岡、大阪、京都、和歌山、山口、長崎、熊本が各一人であり、どこか一県に集中するということはなく、また静岡を除けば、すべてが「西日本」の出身者である。(2)第二期生まれの人々は、第一期と異なり広く各地に分散するようになり、特に一地域に集中するということはないが、まだ「西高東低」の傾向が強い。(3)第三期になると各地への分散が一層進むが、この時期には東京を筆頭とする「関東」の躍進が目覚ましいこと、またこの関東と並んで、「近畿」の比重が高まったことが分かる。しかしまだ「多極分散」型と言ってよい状況である。(4)第四期になって明らかになるのは、一方では四国、中国、北海道・東北地方の明らかな低落と、関東、近畿地区への集中である。特に東京への「一極集中」が顕著になり、それまでかなりの比重を占めていた九州も、この時期から低落傾向へと向かっている。(5)第5期はまだ現存の人々が多く、サンプル数も少ないためその特徴を指摘するには尚早と考えられるが、東京、名古屋、大阪の三大都市圏への集中が既に予見できそうである。

上記のような時期別の変化が「何故生じたか」の分析は後に譲るとして、

ここではまず次の「出自」の問題に移ることにする。

〔Ⅳ-1〕表 府県別出生地一覧

	府 県	1 期 1864 ～1879	2 期 1880 ～1889	3 期 1890 ～1899	4 期 1900 ～1909	5 期 1910 ～1916	府県別 合 計	地 域 別 合 計	
北海道・東北	北 海 道		2	1			3	12	7%
	宮 城			2	1	1	4		
	福 島			1			1		
	山 形		2	2	1		4		
関東  東	東 京		4	7	10	2	23	44	25%
	茨 城		3	2	2		7		
	埼 玉			3	1		4		
	群 馬			2	1		3		
	神 奈 川			1			1		
	千 葉			3	1		4		
	栃 木				2		2		
甲信越	山 梨				3		3	12	7%
	長 野		1		3	1	5		
	新 潟		2	1		1	4		
北陸	石 川		1	1			2	5	3%
	富 山		2		1		3		
中部	愛 知		2	2	3	4	11	18	10%
	静 岡	1	1	2	1		5		
	三 重				2		2		
近	大 阪	1	1	3		3	8	38	22%
	京 都	1		2	4		7		
	和 歌 山	1		2	1		4		

畿	兵 庫		1	6	2	1	10		
	滋 賀		4		2		6		
	奈 良			2	1		3		
中 国	山 口	1	3	1			5	17	10%
	鳥 取		1				1		
	岡 山		1	2	1		4		
	広 島			3	2	1	6		
	島 根			1			1		
四 国	徳 島		1		1		2	8	5%
	愛 媛		1		1		2		
	香 川			2		1	3		
	高 知					1	1		
九 州	長 崎	1		2	1		4	21	12%
	熊 本	1		2	1		4		
	佐 賀		1		3		4		
	福 岡		4	2			6		
	宮 崎			1			1		
	大 分			1	1		2		
外地	大 連					1	1	1	
	合 計	7	38	61	53	17	176		

## (2) 「出自」の検討

### 1) 祖先の封建的出身階層

次頁に掲げた〔IV-2〕表は、176人のサンプルの祖先の江戸時代における封建身分を一覧表にしたものである。<sup>(2)</sup>「自伝」的に記されているため不明者もあるし、「武士階級」といっても必ずしも階層がはっきりせず、武

〔Ⅳ-2〕表 祖先の封建身分

江戸時代の封建身分		身 分 別 総 人 口 (%)	人数(実数)	%
士	士 族	6 %	47	27%
農	豪農 (含名主・庄屋) 農 (中・小・自小作) 漁 業	80%	34 30 2 } 66	20 17 } 38%
商	商 人	8 %	24	14%
工	職 人	6 %	2	1 %
そ の 他	僧職・神官 (含儒者)		11	7 %
	医 者		2	
	酒 造 業		4	5 %
	炭 鉱 経 営		1	
	そ の 他		4	
	不 明		15	8 %
合 計		100	176	100

士層の間の「階層別」を示すだけの正確な資料を得ることが出来なかった場合が多い。それゆえ「士族」として一括してあるが、しかし大多数は、中以下のむしろ下層に属する武士層と考えてよい。「商人」についても同様であり、この中には富裕な商人から下層の商人までが含まれている。しかし、限界的な中以下の商人が大多数を占めていることは、「武士」の場合と同様である。

「農民」については、比較的記述が詳細であるため、「豪農」(名主、庄屋などを含む)と「農民」(中・小の自・小作)に分類した。しかし、名主、庄屋、大地主などとの記載のある者以外の農民については、自作、小作など階層の区別ははっきりしない。もう一つこの表で注意すべきことは、「僧侶」「神官」「儒者」「医者」である。いわば江戸時代の「自由業」と

もいふべきこの階層は今日でいえば一種の「職業的知識階層」であり、人口比率に比して極めて高い企業家・経営者を輩出している。また表の「酒造業」と「炭鉱経営」とはむしろ「豪農」か「商人」の欄に加えるべきであったが、はっきりしないためそのままにした。表についての「読み方」は以上であるが、サンプルのうち91%の人々についての追跡が可能であるので、かなりの程度まで明らかな傾向を指摘することが出来よう。

この表から明らかなことは以下の点である。(1)人口数の僅か6%しか占めていない武士層を祖先にもつ人々の間から、27%という高率の企業家・経営者が輩出している。(2)人口比率8%の商人層からは14%の企業家・経営者が出ており、これもかなり高率ではあるが武士層の半分以下である。(3)江戸時代の人口の80%を占めた農民層からは37%が出ている。階級別人口比率から見れば少ないとも言えるが、企業家・経営者輩出母胎として最大のグループである。しかし注意すべきことは、名主、庄屋を含んだ豪農層から出た者が20%にも及んでいることである。これは、この層が農民の間で余り多くないことを考慮すれば、かなりの高率であると言ってよい。(4)さきにも触れたが、僧侶・神職・儒者・医者といった知識階層からの出自が極めて高い。

以上のことから考えられるのは、(1)日本のビジネス・エリートの出自に関してはその先祖の封建身分は殆ど障害とはならず、出自に関する最近の見解である「均等説」が納得的であること、(2)武士、僧侶、神職、儒者、医者といった知的訓練を受けた人々の間からの輩出率が高いのは、のちに見る「教育・学歴」と相関関係があると考えられること、(3)職人層からの出身が極めて少ないのは、明治以降の工業化が伝統技術と断絶した形で欧米先進国からの近代技術の移植によって行われたため、保有する技術によってビジネスに進出する機会があまり無かったと考えられること、(4)農民からの出自が多いのは、豪農層では高等教育を受ける機会が高く、また酒

造業・金融業などを営み企業経営に進出する機会が少なくなかったと考えられること、また他の農民層の場合には、すでに江戸時代末期にかなり顕在化していた商人層への移行が、ビジネスへの進出の契機となったと考えられること、などである。

## 2) 父親の職業

最初に述べたように、このサンプルに登場する人々は、その活動の盛期を40～60歳とすると、1904（明治37）年から1976（昭和51）年にかけて活躍した企業家・経営者であり、明治初期から中期にかけ活動した人々ではない。したがって、江戸時代の封建的身分よりもむしろ父親の属した社会的地位の影響を強く受けたと考えるべきである。ではこれらの人々の父親の職業はどのようなものであったであろうか。次の〔IV-3〕表は、父親の職業別にサンプルを分類したものである。<sup>(3)</sup>

〔IV-3〕表 父親の職業による分類

父 親 の 職 業		人数	%
農 民	地主, 自小作	34	19.3
ビジネス	商 人	35	19.8
	大・小企業主	36	20.4
	会 社 役 員	5	2.8
	銀行家・銀行員	6	3.4
		82	46.6
官 吏	官 吏 (含村長, 村会議長 など地方公職者)	24	13.6
専 門 職	教 員	10	5.6
	医 者	6	3.4
	僧・神職者	5	2.8
	技術者・職人	9	5.1
		30	17
そ の 他		2	1.1
不 明		4	2.3
合 計		176	100

まず見られるように、地主、自小作を含めた農民層を父親にもつ人々は34人と、全体の19.3%を占めている。さきの江戸時代の封建身分を示した表に見られる38%と比べると、約半分に減少している。また商人は35人、19.8%で、これはさきの表の14%よりも増大している。しかし注目すべきは、かつての武士層（27%）、僧職・神官・医者などの知識層（7%）から転化したと考えられる官吏と教員・医者など専門職の人々がそれぞれ24人、30人と、合計すると54人（30%）を占め、企業家・経営者の重要な出身母胎になっていることである。しかしそれ以上に重要なのは、明治維新以降広く武士層、農民層、商人層から出自した新しいビジネス層、すなわち大小企業主、会社役員、銀行家・銀行員などが47人（26.6%）にも達し、これに商人の35人（20%）を加えると、明治初期に生まれた新興の「ビジネス層」の合計が82人となり、次の世代を担う企業家・経営層を生み落す父親の46.9%と、実に半数近くにも及んでいることである。

以上のことから明らかとなるのは、明治初期に誕生した新しいビジネス層が次の世代の企業家・経営者の重要な輩出母胎になったことと、官吏・専門職の父親もまた、大正・昭和期のビジネス・エリートを産み落とす重要な母胎であったということである。このことは、明治期の急速な工業化の過程で極めて大きな社会移動が行われたことを示すとともに、とくに官吏・専門職の子弟の間から極めて高い比率で企業家・経営者の供給が見られたことを物語っている。

### 3) 家庭の資産状況

では次に、サンプルに取り上げた人々の家庭の資産状況はどうであったであろうか。農民の場合のように、豪農、大地主などの記載のある場合は別であるが、一般にはその出身階層と資産状況は明白ではない。また商人、企業主の場合にも、「富裕な商人」「手広く商売をしていた」あるいは「大きな企業を経営していた」といった記載のある場合を除いて、その経営規



〔Ⅳ-4〕表 家計状況による分類

項 目	第1期 (1864 ～1879)	第2期 (1880 ～1889)	第3期 (1890 ～1899)	第4期 (1900 ～1909)	第5期 (1909 ～1916)	人 数
貧しかった。学費面あるいは就学について困難を経験した。	5	18	29	22	0	74
家計は中以上で学費には余り困らなかった。苦勞なく勉強することが出来た。	0	6	11	15	14	46
関連記載なし	2	14	21	15	4	56
計	7	38	61	52	18	176

模は明らかでないし、また破産、事業不振などであまり豊かとは言えない場合もある。一般的な印象では、「限界的」な商人、企業主が大部分ではなかったと思われる。また官吏、教員、会社役員、銀行員などは新興の「サラリーマン層」と考えてよいし、医者や僧職・神職者のような聖職者の資産状況については、今日感覚で捉えることが可能であろう。

しかしながらサンプルとした人々の記載事項の中には、その幼・少・青年期を振り返って、「貧しかった」「非常に貧困であった」あるいは「学資に苦勞した」「大学には行かれず諦めた」といった記述が数多く出てくる。上の〔Ⅳ-4〕表は、家計を「貧しかった」あるいは「家運が傾いた」と語っているサンプルと、「裕かであった」「生活には困らなかった」「苦勞なく学生生活を送ることが出来た」などと記している者、さらには全く記載のない者を時期別に分類したものである。<sup>4)</sup>

この表に見られるように、サンプルを通じて自らの家計を「貧困」(㊸)、あるいは「家運が傾いた」(→㊸)と記録している者は全体で74人(42%)に上っている。しかしこれに対して、46人(26%)の人々はそれほど家計に困ったり、学費の苦勞をしていない。なかには「毎月100円づつ送って貰っていたので随分と豪遊した」奥付綱雄氏のような者もいる。これらの

人々は㊦という記号で示している。また「記載のない」56人(32%)については、特に苦勞を語っていないので、むしろ「家庭の資産状況は良かった」と考えるべきであろう。<sup>5)</sup> こうしたことを考えると、貧困の中から苦勞してビジネス・エリートにのし上がった者と、あまり苦勞しなかった者との比率には、それほど差がなかったようである。ただ時期的にこれを見ると、第3期(1899年)までは貧困の中から刻苦勉勵してエリートとして登場する比率が高かったのに対し、第4期以降になると豊かな家庭の出身者の比重が大きくなる。これは明治末から大正期にかけての「學歷主義」の定着と関係があるかと思われるが、この問題についてはのちの「學歷」の項で、改めて考えてみることにしよう。

- 注(1) 出生地については原則としてサンプル自身の記述によった。ただし不明の場合は、人事興信所編の『人事興信録』第19版(昭和32年)及び第22版(昭和39年)に記載されている出世地または本籍地によって補充した。
- (2) 武士の封建的身分については階層的区別を行わず、家老、下層武士、郷士などすべてを「士」としている。農民の場合は、「豪農」、「庄屋」とそれ以外の百姓、小作は「農」と三つに分類、また商業の場合は問屋、小売一切を含めて「商」、つくり酒屋、酒造業の場合は「酒造業」、僧侶は「僧」、官司・神官は「神」、その他以上のカテゴリーに含まれないものについては直接職業名を記入してある。
- (3) 父親の職業に関しては原則としてサンプル自身の記述による役職名を採用し、地主は「地主」、百姓、小作、素封家は「農」、書籍販売、魚卸し、米の買い付け、薬種問屋などはすべて「商」とした。また医者は「医」、製造業者は「製」、教員、校長、大学教授は「教」、村長、町長、役人、裁判官、村会議長、県会議長は「官」、僧職は「僧」、神官は「神」、会社役員は「会・役」、企業主、銀行家はそのまま記載、職人は「職」とした。
- (4) サンプルに現れる記述が、本人の認識において貧しい場合は「㊦」、また例えば祖父の代といった極めて近い過去からサンプルの幼・少年期にかけて経済状態が悪化した場合は「→㊦」として現している。
- (5) ㊦という記号は「貧しかった」状況を、(→㊦)というのは「裕かであったのが何等かの事情で家産が傾き貧困の陥った」場合を示す。また㊦という記号は家産状況がよく、学資などにあまり苦勞しなかった場合を示すが、裕さの程度については分類していない。中産以上の家産状況と考えてよい。また何も記号が記されていない場合は、資産状況について何も述べられていないケースである。

## V 「サンプル」にみられる達成動機の分析

### (1) 動機の類型

ここでいう「達成動機」とは、サンプルの人々が「なぜ企業家・経営者になろうとしたのか」という、その動機のことである。この動機を分類した五つの「類型」については既にⅢの「総体的分析」(1)の(C)ので述べたが、ここではさらに詳しくその内容を事例を挙げて説明しておく。

#### (A) 類型①「家業・家運の再興」

「家業・家運の再興」を動機とするケースは、父祖の代に盛んであった「家」が何等かの理由で傾き、これをなんとかして復興させたいという動機のことである。したがって、士族の場合には「没落士族」、商家の場合には破産その他で資産を失った状況、農民の場合には明治に入って何等かの事業を始めたが失敗したようなケース、が挙げられる。こうした場合、伝統的な「家」に対する観念から、「これを復興しなければならない」という動機が強まると考えられる。こうした場合生活はあまり豊ではないので、ビジネスに進む可能性が強いと考えてよい。以下のような事例がこれに当たる。

「(憧れていた)新聞記者になったのではとても家運挽回はできそうにないと思った。……私はなんとかして家をさかんにして父母の労苦にむくいたいという気持ちでいっぱいだった」と述べている不二越の創業者井村荒喜氏の事例。<sup>(1)</sup>「私は自分の努力で和田家を立派にしてみせる……一生懸命はたらきます」と言って満州に渡り、やがて丸善石油社長となる和田完二氏の事例<sup>(2)</sup>など。

#### (B) 類型②「両親・兄弟の面倒」

「両親・兄弟の面倒」を動機とするケースは、父親が若くして死亡するかあるいは病弱のため、自らが早くから働かなければならなかった場合で

ある。とくに、母親の苦勞を目のあたりにして発奮するといったケースが多い。したがって家計は貧しく、手っとりばやい成功の手段としてビジネスを選択したことが多かったかと考えられる。以下のような事例がそれに当たる。

「父亡き後、戸主としての果たさなければならない義務が待ちうけていた。……自分が一家の柱になったのだという子供心にも自覚と独立心が培われた。……貧乏に追いかけられる母を見て、私は子供心にも何か母の手助けをしなくてはと考えた」と記している、立石電気の創業者立石真一氏の事例。<sup>(3)</sup>「母の死によって一家の責任は私にかかった。幼い弟や妹を養うため何かをはじめなければならない。国外ならアメリカ、国内ならば北海道あたりで新事業はできないものか。思い悩んだ末、北海道行きを決めた」と述べている、開拓農民として北海道に渡ってアイスクリームの国産化に努め、雪印乳業・北海道バターの基礎となる北海道酪農公社を設立した黒沢酉蔵氏の事例<sup>(4)</sup> など。

### (C) 類型③「実業家としての成功・出世」

「実業家としての成功・出世」を動機とするケースは、その家庭環境から早くから商業・小企業など「実業」に親しむ環境に育ったか、あるいは教育の過程で「実業」に興味を抱くようになったか、のいずれかである場合が多い。しかし、明治から大正期にかけての「実業」の社会的地位はまだそれほど高くはなかったから、教育を受ける機会に恵まれたとしても、高学歴者の比重はそれほど大きくないと考えられる。事例としては以下のようなケースを挙げることができる。

「若いころから自分の心になかった事業を興してこれを育て上げ、年老いてその成果をたのしむことのできる実業界に入ろうと思った」五島慶太氏、<sup>(5)</sup>「男子一生下積みのままで終わるには忍びない」と三井を飛び出したトヨタ自販の神谷正太郎氏、<sup>(6)</sup> 貧困の生活のなかで「自分のこづかいを自

分でもうけてやろうと決心した」大平住宅の中山幸市氏,<sup>(7)</sup>「いまにえろうなつたるぞ」と人一倍の意欲を燃やして連合紙器を興した井上貞治郎氏,<sup>(8)</sup>「いまは(金が)なくともやがておれは自動車で故郷に戻ってくる。その時には酒をかついだお前がその自動車をよけて道の横にころがってしまうぞ。石にかじりついて目的をなしとげよう」と一念発起した大谷製鉄の大谷米太郎氏<sup>(9)</sup>の事例など。

(D) 類型④「専門分野での活動、日本の将来と国家への貢献」

「専門分野での活動、日本の将来と国家への貢献」を動機とするケースは、高学歴者で専門の学問や技術を学んだ者に多い。とくに理工系の技術を勉強した者の中には、当時の工業の発展に尽くしたいという考えから企業活動に入っていく者が少なくない。一方文科系出身者の場合には、当時の強烈なナショナリズムの雰囲気の中で、「日本の将来のために役立とう」という気持から、ビジネスを選択した人々が多い。とくに官僚からビジネスに転じた人々の場合には、当然最初から、「日本の将来のために」という動機が強かったと考えてよい。次のような事例がこれに当たる。

「日本が世界の大国として通用するようになるためには、我々は積極的に海外に雄飛しよう」と、子供心に大きな声で叫んだ日商の高畑誠一氏,<sup>(10)</sup>「工科をやって支那大陸で活躍したい」と考えて東大の採鉱山冶金科に入った池田亀三郎氏,<sup>(11)</sup>宇部のためと地元民に説得され、「のうのうとしたサラリーマン生活をやめてセメント工場新設の新しい仕事に全力を尽くすことに決めた」宇部興産の中安閑一氏,<sup>(12)</sup>「なんでもいい。私が手がける以上なんとかして日本一とまではいなくても、何か日本の新しいモデルになるようなもの」を目標とした宮崎市街自動車の岩切章太郎氏<sup>(13)</sup>の事例など。

(E) 類型⑤「社会に対する責任感・使命感」

「社会に対する責任感・使命感」を動機とするケースには、種々の場合が考えられる。例えば「国家に対する責任感・使命感」もあれば、「世話

になった人」へのものもある。また時代が下ると、「社会に対する責任感・使命感」もでてくる。したがって、この動機には非常には幅広い意味合いが含まれている。これは、日本の社会に強くみられる「義理の観念」と関係があると考えられ、日本人の場合、大は国家から小は個人に至るまでの種々の次元において、この「義理と責任」を感じて発奮したことが多いように思われる。以下の事例などがそれに当たる。

福沢桃介に責任を任せられ、「なんとしてもこの工場をものにしようという気になった」新日本製鉄の永野重雄氏、<sup>44</sup>「独立して何か社会に役立つ仕事をしたい」と城南信用金庫を創設した小原鉄五郎氏<sup>45</sup>の事例など。

## (2) 動機別にみた分類

Ⅲの(1)の(C)で見た「動機の類型」によってサンプルの176人を分類したのが次の〔V-1〕表である。サンプル176人のうち107人(60.7%)が、何らかの表現形式で「動機の語彙」を所有している。これらの動機の中で最大のグループは、「専門分野での活動、日本の将来と国家への貢献」(38人、

〔V-1〕表 サンプルの動機別分類

動機の有無とその種類		人数	%
動機の語彙の所有者		107	60.7
動 機 の 類 型	①家業・家運の再興	10	(9.3)
	②両親・兄弟の面倒	10	(9.3)
	③実業家としての成功・出世	37	(34.6)
	④専門分野での活動、日本の将来と国家への貢献	38	(35.5)
	⑤社会に対する責任感・使命感	12	(11.2)
小 計		107	(100)
動機の語彙の非所有者		69	39.3
合 計		176	100

35.5%)であり、このことは日本におけるビジネスでの成功には、教育を通じて獲得された高度の専門技術の果たした役割が大きかったことを示している。しかし、これと並んで大きなグループである「実業家としての成功・出世」(37人, 34.6%)の存在も注目されてよい。このグループは高等教育とは必ずしも関係がないと思われるので、明治・大正期にビジネスの威信が高まり、各社会層の間から多くの人々を誘因したものと考えられる。また「家業・家運の再興」「両親・兄弟の面倒」を動機とするグループ(それぞれ10人, 合計で18.6%)は、かなり貧しい階層から努力して企業家・経営者として成功した人々である。こうした階層から20%近くの人々が出ていることは、日本がビジネスに関して、一般に広く開放されていた社会であったことを示している。

ところで、この「動機別分類」を第1期～5期の「時期別」に分類したのが次の〔V-2〕表である。①の「家業・家運の再興」と②の「両親・

〔V-2〕表 サンプルの時期別分類

	第1期 (1864 ～79)	第2期 (1880 ～89)	第3期 (1890 ～99)	第4期 (1900 ～09)	第5期 (1910 ～16)	計
	動 機 の 所 有 者					
①家業・家運の再興	1	2	5	2	0	10
②両親・兄弟の面倒	2	4	1	3	0	10
③実業家としての成功・出世	2	14	12	8	1	37
④専門分野での活動, 日本の将来と国家への貢献	1	10	15	9	3	38
⑤社会に対する責任感・使命感	0	2	5	4	1	12
小 計	6	32	38	26	5	107
	動 機 の 非 所 有 者					69
	1	6	23	26	13	
合 計	7	38	61	52	18	176

兄弟の面倒」の二グループは、第3期を頂点として初期の時代に多く、第4期以降は減少している。これは、大正期までは当時の経済界の発展を反映して事業分野が多彩であり、必ずしも学歴がなくても本人の努力と幸運によって、ビジネスで成功出来たことを物語っている。しかし④の「専門分野での活動、日本の将来と国家への貢献」のグループを見ると、初期には少なく、第2期とくに第3期以降激増している。

これは、一つには当時のナショナリズムを反映したものとも言えるが、基本的には「学歴社会」の定着とともに、ビジネスでの成功のためには高度の教育が必要になったこと、また官界からのビジネスへの転入が増加したことを示すものであろう。第5期に生まれた人々のうちの60%までがこのグループに属していることは注目に値する。この点については、後の「学歴」のところでもう一度考察する。

一方、第③の「実業家としての成功・出世」グループは、各期にわたって広く分布している。これは、家庭環境や資産また教育程度などにおいて「中位グループ」に属する人々が積極的にビジネスに進出した結果と考えられ、これが各期にわたって広く分布していることから、このグループにとってはビジネスで成功する機会が、全期にわたって広く存在していたことが分かる。また、第⑤の「社会に対する責任感・使命感」のグループは、全期に分布するばかりでなく、時代が下がるにつれて増大している。このことは、「義理の観念」が日本の風土に根強いものであったことを示すと同時に、時代が発展するにつれて、動機そのものが、「個人的」なものから「社会のため」といったより「普遍的」なものへと変化していったためと思われる。最後に、「動機の語彙」を持たぬグループが時期が下るにつれて増加しているのは、社会が次第に組織化されていく結果、とくに強い「個人的動機」を必要としなくなったためと考えてよいであろう。



### (3) 動機類型と父親の職業

176人のサンプルのうち「動機の語彙」を持つ107人について、その父親の職業によって分類したのが次の〔V-3〕表である。最大のグループは「商人」を父親に持った場合(23人)であり、「製造業に従事する企業主」(21人)がこれに続いている。すなわち、ビジネスに関係していた父親を持つ人々の間から、最も多い企業家・経営者が出ていることが分かる。これに「会社役員」(3人)を加えれば総計は48人となり、「不明者」の4人を除けば全体の47%となる。

他方、農業関係は「地主・豪農」(6人)と「農業・酪農」(18人)のグループであるが、合計すると24人、同じく23%となり、ビジネス関係者の約半分である。これを見ると、企業家・経営者の輩出母胎として「広義の農民」は依然有力であるとはいえ、「商人」「企業主」とほぼ同率であることが分かる。

しかしこの表で注目すべきことは、「教員・司法官などを含めた官吏」を父親に持つ者(19人)の間から、多数の企業家・経営者が輩出していることである。この「官吏」グループは「僧侶・神官」(4人)と「医者・手工

〔V-3〕表 動機類型と父親の職業(動機所有者107人について)

父親の職業 動機	地主 豪農	農業 酪農	商人	僧侶 神官	官 吏 (含教員・町 法官など)	企業主 (製造 業)	会社 役員	医 者 (含手工 業者)	不明	合計
①家業・家運の再興	1	2	3		1	2		1		10
②両親・兄弟の面倒		4	4		1				1	10
③実業家としての成功・出世	1	7	9	3	5	7	1	2	2	37
④専門分野での活動、 日本の将来と国家への貢献	2	4	7	1	10	7	2	4	1	38
⑤社会に対する責任感・使命感	2	1			2	5		1	1	12
合 計	6	18	23	4	19	21	3	8	5	107

業者」(7人)とともに知識階層と見てよい人々であり、これを「知識層」グループとしてくると合計30人となり、ビジネス関係者を父親に持つグループ48人につぎ、「農業関係」グループ24人を凌いでいる。このことは、教育を受けた「知識層」が、日本では企業家・経営者発生のための大きな源泉であったことを教えてくれる。

次ぎに動機と父親の職業との関係を見てみよう。まず①の「家業・家業の再興」と②「両親・兄弟の面倒」については、「農業従事者」(6人)と「商人」(7人)を父親に持つグループが圧倒的に多い。これは、このグループには貧しい階層が多かったためと思われる。次に③「実業家としての成功・出世」については、「商人」(9人)と「企業主」(7人)「農業従事者」(7人)を父親に持つグループが抜きん出ている。これは、このグループには中程度の資産と学歴を持つ人々が多かったと考えられるので、その子弟にとって、ビジネスが人生の最高のターゲットとなったからであろう。

他方④の「専門分野での活動、日本の将来と国家への貢献」については、「官吏」(10人)「企業主」「商人」(それぞれ7人)「医者」(4人)を父親に持つグループが圧倒している。このグループの「企業主」と「商人」の中には、かなりの規模の営業を営んでいた者が含まれていると考えられるので、「官吏」「医者」とともに、このグループは当時の中産階級上層以上に属する人々と想像される。したがって、その子弟は高等教育を受ける機会にも恵まれ、その結果「専門技術を生かし」たり「日本の将来、国家への貢献を考える」といった、より高い動機を所有することになったと考えてよい。

以上を総合すると、企業家・経営者になろうとした動機の中では、「専門分野での活動、日本の将来と国家への貢献」(38人)と「実業家としての成功・出世」(37人)が飛び抜けて多い。このことは、日本型の「国家志向」動機とアメリカ型の「ビジネス志向」動機とが、ほぼ拮抗して存在したこ

とを示している。しかし他方で、「家業・家運の再興」と「両親・兄弟の面倒」という「儒教的」な動機もまた、それぞれ10人ずつ見られる。これを時代の流れの中で考えてみると、初期には「儒教的な動機」が大きな比重を占めたが、時代が下るにつれて、「ビジネス志向」そして「国家志向」と「専門家志向」が強まっていったものと考えられる。

注(1) 『私の履歴書』第4巻

(2) 『上掲書』第5巻

(3) 『上掲書』第15巻

(4) 『上掲書』第17巻

(5) 『上掲書』第1巻

(6) 『上掲書』第15巻

(7) 『上掲書』第10巻

(8) 『上掲書』第3巻

(9) 『上掲書』第11巻

(10) 『上掲書』第15巻

(11) 『上掲書』第4巻

(12) 『上掲書』第11巻

(13) 『上掲書』第8巻

(14) 『上掲書』第12巻

(15) 『上掲書』第13巻

## VI 「サンプル」の学歴の分析

### (1) 「学歴」の意味と分類

明治維新以来日本の工業化に果たした高等教育卒業生の役割の重要性については、これまでにもしばしば指摘されてきたが、このような高学歴と社会的上方移動との有機的な関連は、教育制度の確立・安定化がみられる明治末から大正年間を通じて制度的に整えられ、いわゆる「学歴社会」が登場してくる。本稿で取り上げる176人のサンプルのうち、一人を除く他の全員は1875年から1916年の間に出生しているので、当時の最高学府である帝国大学卒業時を24歳とすれば、1899（明治32）年から1940（昭和15）

年の間に大学での学業を終え、社会に出たことになる。いま仮にその中間点をとれば1919～1920（大正8～9）年となり、明治期と昭和期の中間に挟まれる大正期がその平均的な被教育期間となる。

麻生誠氏はこの大正期を教育における「近代化中期」と時代区分し、その特徴は、この時期に学歴別労働市場が成立し、学卒者に対する社会的評価が社会システムのなかに吸収され、統合化されていくことだとしている。<sup>(1)</sup> この学歴別労働市場は、第一次大戦（1914～17年）の時期を中心として大企業が確立するようになり、そうしたなかで学歴を基本とした経営身分秩序が次第に定着することによって生まれてくるのであるが、その結果、戦前の大企業に見られた「社員→準社員→工員→組夫」という企業内秩序が学歴を基準にして形成され、それに応じて、「社員＝大学・高専卒、準社員＝中学（および実業学校）卒、工員＝高等小学校卒、組夫＝尋常小学校卒」という対応関係が成立するのである。

本稿で取り上げるサンプルの中間年令の者が24歳に達するのは大正8～9年であるので、その大部分の人はこの大正という学歴別労働市場が形成されつつあるか、あるいは成立した後に社会に出た人々である。したがって、その多くが「学歴主義による社会の評価」というインパクトを強く受けていると考えてよい。ではこのサンプルについて、彼らが企業家・経営者として成功する上で「学歴」がどのような影響を与えたか、あるいは影響を与えなかったかについて考えてみたい。

ところで学歴の分類についてであるが、可能な限り本人が記載したままを採用した。しかし、例えば現一橋大学の前身が東京高商であるように、同じ学校でも時期によって大学ではなく専門学校の時代もある。したがって、以下の分類においては、それぞれの時期における学校のレベルに従って分類を行っている。Ⅲの「総体的分析」(1)の(D)に示した「学歴パターン」の分類の詳細は次のごとくである。

### 1 小学校卒

小学校尋常科卒業、小学校尋常科+高等科卒業

### 2 中学・実業学校（商業・工業学校）卒

小学校尋常科（+高等科）+中学校（県立および私立も含む）卒業、または実業学校卒業

### 3 帝国大学卒

小学校尋常科（+高等科）+中学校（県立および私立）+高等学校（または高等専門学校）+帝国大学卒業（1920年に昇格した東京商科大学卒業者を含む）

### 4 高等専門学校（官立）卒

小学校尋常科（+高等科）+中学校または実業学校（県立および私立）+専門学校（高商、高工など公立の専門学校）卒業

### 5 私立大学（私立専門学校を含む）卒

小学校尋常科（+高等科）+中学校（県立および私立）+私立大学または私立専門学校卒業<sup>(2)</sup>

## (2) 学歴と企業家・経営者

まず最初に学歴と企業家・経営者との関係を見ることにする。次の〔Ⅵ-1〕表は学歴別にみたサンプルの分布状況であるが、ここに見られるように、帝国大学卒が76人（43％）と圧倒的な比重を占めている。これに私立大学卒の28人（16％）を加えると、101人（57％）と過半を占める。また注目すべきは高等専門学校の役割である。36人（20％）の企業家・経営者を輩出している。これに対して、小学校卒と中学校・実業学校卒はそれぞれ18人（10％）と、両者を合わせても36人（20％）に過ぎない。これを見る限り、この時期にビジネス・エリートとなるためには、学歴が極めて大きな役割を果たしたことが分かる。

〔Ⅴ-1〕表 学歴と企業家・経営者

学 歴	実 数	%
1 小学校卒	18	10
2 中学校・実業学校卒	18	10
3 帝国大学卒	76	43
4 高等専門学校卒	36	20
5 私立大学卒	28	16
合 計	176	100

ところで次の〔Ⅴ-2〕〔Ⅴ-3〕の二つの表は、大学卒業者と高等専門学校卒業者の中で、どの学校が多数の企業家・経営者を輩出したかを一覧にしたものである。〔Ⅴ-2〕表を見ると、大学では東京帝国大学が59人（57%）と、過半数のビジネス・エリートを輩出していることが分かる。それに続くのは慶応大学の13人（13%）、京都大学の9人（8%）、早稲田大学の6人（6%）であるが、東京帝大との格差は非常に大きい。言い換えるならば、「東京帝国大学卒業」という資格がビジネス・エリートとなるためのパスポートであったと言ってよい。他方、36人（20%）の企業家・経

〔Ⅴ-2〕表〔類型3と5〕の大学  
間の比率

	人 数	%
東 大	59	57
京 大	9	8
その他の帝大 (東京商科大学 卒3人を含む)	8	8
慶 応 大	13	13
早 稲 田 大	6 <sup>(1)</sup>	6
その他の私大	9 <sup>(2)</sup>	8
合 計	104	100

〔Ⅴ-3〕表〔類型4〕の高等専門  
学校間の比率

学 歴	人 数	%
東京高等商業 <sup>(1)</sup>	10	28
東京高等工業	4	11
神戸高等商業	7	19
札幌農学校	2	6
そ の 他	13	36
合 計	36	100

(1) 東京商科大学に昇格して以後の卒業生3人を除く

(1) 1人は聴講生

(2) 1人は立教大学と米岡ケニョン大学

〔Ⅵ-4〕表 時期別にみた学卒者の比率

	1 期 (1864 ～1879)	2 期 (1880 ～1889)	3 期 (1890 ～1899)	4 期 (1900 ～1909)	5 期 (1910 ～1916)	合 計 (人)
大 学 卒	4	15	35	36	14	104
高 等 専 門 学 校 卒	0	13	13	8	4	38
合 計	4	28	48	44	18	142
サンプル 176 人の分布	7	38	61	52	18	176
サンプルに対する大学 及び高専卒業者の比率	57%	74%	79%	85%	100%	
サンプルに対する大学 卒業者の比率	57%	39%	57%	69%	78%	

(注) 第1期に高等専門学校卒業者がいないのは、「専門学校令」(1903年)制定以前のためである。

営者を出している高等専門学校の役割も大きいですが、ここでも特定の学校が大きな比重を占めている。〔Ⅵ-3〕表に見られるように、東京高等商業(現一橋大学)は10人(28%)を輩出しており、神戸高等商業(現神戸大学)の7人(19%)と合わせると、17人(47%)と半数近くにおよんでおり、ここでもやはり特定校への集中が顕著である。

次にこれを「時期別」に見てみよう。上の〔Ⅵ-4〕表は第1期から第5期にわたるサンプル176人の中に占める高等専門学校を含めた学卒率を示したものであるが、これを見ると、57—74—79—85—100%と圧倒的な高まりを示すばかりでなく、その中の大学卒業者の比率も、57—39—57—69—78%と、これまた著しく高まっている。これを見ると、このサンプルの人々が生きた時代は、社会の進展に伴う教育の普及という事情はあったにせよ、まさしく「学歴社会」進行のただ中であつたことが分かる。

### (3) 動機の類型と学歴

次に「動機」と「学歴」との関係を見てみることにする。次頁の〔Ⅵ-5〕

〔Ⅴ-5〕表 動機の類型と学歴

学 歴 動 機	1 小学校 卒	2 中学・ 実業学校 卒	3 帝国大 学卒	4 高等専 門学校卒	5 私立大 学・専門 学校卒	合 計 (%)
①家業・家運の再興	2	2	1	4	1	10(9%)
②両親・兄弟の面倒	2	3	1	4	1	11(10%)
③実業家としての成功・出世	9	6	4	9	8	36(34%)
④専門分野での活動, 日本の将来と国家への貢献	2	1	20	9	6	38(36%)
⑤社会に対する責任 感・使命感	1	1	5	3	2	12(11%)
合 計	16 (15%)	13 (12%)	31 (29%)	29 (27%)	18 (17%)	107 (100%)

表はサンプルの 176 人のうち「動機の語彙」を持つ 107 人について、その学歴と動機のパターンとの間の相関関係を見たものである。

この表で見られる特徴は次のごとくである。

- (1) まず①の「家業・家運の再興」については、専門学校卒（4人）と小学校、中学・実業学校卒（各2人）が多く、大学卒業者が最低である。②の「両親・兄弟の面倒」についても、①の場合とほぼ同様の傾向となっている。
- (2) ③の「実業家としての成功・出世」については、高等専門学校卒と小学校卒（各9人）が最も多く、ついで私立大学（8人）、中学・実業学校卒（6人）となっている。そして一番低いのは帝国大学卒業者である。
- (3) ④の「専門分野での活動、日本の将来と国家への貢献」については、圧倒的に帝国大学卒（20人）が高く、これにかなり数は落ちるが高等専門学校（9人）と私立大学（6人）が続いている。また、⑤の「社会に対する責任感・使命感」についても同様である。一方、対称的にと言ってよいほど、小学校・中学・実業学校卒業者の④⑤に対する動機は低い。



以上のことから考えられるのは、(1)家計が苦しく学歴の低い者ほど「家を再職しよう」「親・兄弟を助けよう」という動機から、学歴がなくても成功の可能性のある実業界を選んだ、(2)家が中産階級以上で高等教育を受ける機会が大きかった者ほど、「専門分野を生かして国家に尽くす」あるいは「社会に対する責任」といったより次元の高い動機によってビジネスに入った、(3)その中間に属すると考えられる人々（たとえば高等専門学校卒の人々）の場合は、ビジネスでの成功と専門技術あるいは国家に役立とうという動機が半々に見られる、などである。

ところで、「動機を所有する者」と「しない者」との比率で見ると、低学歴者ほどその所有者が多いことが注目される。たとえば〔Ⅵ-1〕表にみられるように、サンプルの176人の中には中学・実業学校卒以下の低学歴者が36人（20％）いるが、学歴別労働市場が存在し、高学歴がビジネスでの成功のパスポートとも考えられた当時において、この人々が企業家・経営者として成功していくのは、並たいていの苦勞ではなかったことと思われる。したがって、よほどの強い動機がなければ、その目的を達成することは出来なかったであろう。いまこれらの人々の「動機の所有率」を調べてみると、小学校卒業者18人のうちの16人（89％）までが動機の語彙を持ち、中学・実業学校卒業者18人の場合には14人（78％）までが所有している。

しかし、大学卒とくに帝国大学を卒業した人々の場合を見ると、全体で76人のうち動機が明確に示されているのは30人（39％）と、低学歴の人々と比較すると驚くほど少ない。しかし、私立大学卒業者28人の場合には14人（50％）と帝国大学卒業者より高くなっており、また専門学校卒業者36人の場合には30人（83％）もの人々が「動機の語彙」を持っているので、学歴が低くなるほど苦学など苦勞した者が多く、その成功のためにより強い動機を必要としたと考えられる。

このことは、最高学歴を持つ人々の場合その学歴によって就職が保証さ

れており、「自然の成り行き」によって経営のトップに到達した人が少なくなかったためかと思われる。ひとつだけその例を挙げると、石川県能登の大庄屋の名家に生まれた時国益夫氏のケースがある。大正3年金沢の第四高等学校を出て東大工学部応用化学科に進み、大正6年、家業の醸造業に影響されて卒論にビール醸造に関連した「ホップの成分」を選んで卒業する。「当時は第一次世界大戦中で技術者はどこにでも就職できる時代」だったので、醸造科の教授の紹介でキリンビールに入社する。その後は順調なコースを社内で歩み、昭和41年に社長に就任している。彼は「常に陰日なたなく尽くしていれば必ず来福がある。野心大望などは不必要である」と述べている。<sup>(3)</sup>

これを、「百姓をやっていたのではうだつがあがらん」と、軍隊で覚えた運転技術を元手にトラック運送事業に乗り出し、高等小学校卒の学歴で「西濃運輸」を創業した田口利八氏、<sup>(4)</sup> 小学校高等科を出てすぐに出された丁稚奉公先の海産物・干物問屋で、「いつか商売して一旗あげてやろう」という意欲に燃えて食品の原料、製法、流通経路などを調べ上げ、ついにハム・ソーセージの製造を始めて「日本ハム」を創業する伊藤伝三氏<sup>(5)</sup>などの経歴と較べると、学卒者が「動機」について語ることが少なかったのは、むしろ当然という気もする。

注(1) 麻生誠『大学と人材養成』（中央公論社刊、昭和45年）p.187

(2) 私立大学卒のなかに私立専門学校卒を加えたのは、戦前にあっては私立の専門学校がしばしば「大学」と称し、記載にもそのような記述が見られること、また全般的にみて私立大学の比重は一部の大学を除いてそれほど大きくないため、便宜上一括した。

(3) 『私の履歴書』第11巻

(4) 『上掲書』第15巻

(5) 『上掲書』第18巻

## VII 「企業家・経営者パターン」の分析

### (1) 「企業家・経営者パターン」と学歴

次ぎは「企業家・経営者パターン」の分析に移ることにする。本稿では「企業家・経営者のパターン」を、Ⅲの「総体的分析」の(1)の(F)で見たごとく、次のように分類する。

#### A 創業者型企業家（創業者的経営者を含む）

自らの力で新企業を創業した人々。他の会社で働いていたが、途中で一念発起して新しい産業企業を起こした人々、あるいは、潰れかかっていた会社を立て直し「創業者的経営者」と言われた人々。

#### B 専門経営者

下から企業の階層を上り詰めてトップに立った「職業的」経営者、あるいは、その経営能力を買われて、トップとして幾つもの会社の経営に携わった人々。

#### C 財閥系企業の経営者

三井、三菱、住友、安田など戦前の財閥企業でトップに立った人々。これらの人々はBと同じ専門経営者ではあるが、日本の財界などで指導的立場で活躍した人々が多いため、分類上別枠として扱った。

#### D 官僚から企業への転出者

官僚としてその経歴をスタートしたが、途中であるいは退官後企業に入り民間経営者となった人々。また国鉄、専売公社、日銀、興銀など公営企業、政府系銀行などの経営者もこのカテゴリーに加えた。

#### E 家業（同族的企業）の継承者

祖先あるいは親の代からの家業あるいは家族・同族企業を受け継いだ経営者。二代目、三代目などがこれに当たるが、養子として継いだ者もこのカテゴリーに加えた。

次の〔Ⅶ-1〕表は学歴と企業家・経営者パターンとの間の相関関係を示したものであるが、次のような非常に顕著な特徴が見られる。

- (1) 創業者あるいは創業者的経営者の圧倒的多数を輩出しているのは、小学校卒17人（35％）と次いで中学・実業学校卒13人（26％）の「低学歴グループ」である。また逆に、高学歴グループになればなるほど、創業者を供給していない。
- (2) 専門経営者の大多数を供給しているのは、最高学歴を有する帝国大学卒28人（41％）、次いで高等専門学校卒21人（31％）であり、低学歴グループからはごく僅かしか出ていない。またこれに財閥企業で働いた専門経営者と官僚からの転出者を加えれば、帝国大学卒の専門経営者は65人（55％）となり、全体の過半を占めている。
- (3) 高等専門学校卒は専門経営者21人、財閥企業経営者5人の合計26人（27％）の専門経営者を出しており、私立大学卒18人（16％）をはるかに上回っている。
- (4) 財閥企業の経営者を供給したのは主として帝国大学卒業者であり、18人（67％）と圧倒的多数を占めている。

〔Ⅶ-1〕表 学歴と経営者パターン

学歴 \ 経営者パターン	①創業者	②専門経営者	③財閥企業経営者	④官僚からの転向者	⑤家業継承者	合 計
1 小学校卒	17 (35%)	1 (0.1%)	0	0	0	18
2 中学・実業学校卒	13 (26%)	4 (6%)	0	0	1	18
3 帝国大学卒	5 (10%)	28 (41%)	18 (66%)	19 (100%)	6 (46%)	76
4 高等専門学校卒	7 (14%)	21 (31%)	5 (19%)	0	3 (23%)	36
5 私立大学卒	7 (14%)	14 (20%)	4 (15%)	0	3 (23%)	28
合 計	49	68	27	19	13	176
%	(28%)	(39%)	(15%)	(11%)	(7%)	(100%)

- (5) 官僚からの転出者の場合は、帝国大学卒が19人中19人（100％）と、  
官立大学以外の者は入っていない。
- (6) 家業継承者は各学歴グループに分散しているが、小学校卒は見られ  
ず高学歴者が多くなっている。これは、家業がしっかりしていたかど  
うかに関係があろう。

次の〔Ⅶ-2〕表は、学歴別に時期区分したものである。ここに見られ  
る傾向は次の通りである。

- (1) 「小学校卒」と「中学・実業学校卒」とは、時期の経過とともにそ  
の比重を著しく下げていく。
- (2) 「帝国大学卒」は反対に、時期が下がるにつれてその比率を急激に  
上げていく。
- (3) 「高等専門学校卒」は、全期を通じてかなり高い比率を示しながら  
推移している。
- (4) 「私立大学卒」は、時期の経過とともに漸増を示している。

〔Ⅶ-2〕表 「学歴」別の時期区分

時 期 学 歴	第1期 (1864 ～79)	第2期 (1880 ～89)	第3期 (1890 ～90)	第4期 (1900 ～09)	第5期 (1910 ～16)	合 計
1 小学校卒	2 (29%)	4 (10%)	7 (11%)	5 (10%)		18
2 中学・実業学校卒	1 (14%)	6 (16%)	6 (10%)	4 (8%)	1 (5%)	18
3 帝国大学卒	2 (28%)	12 (31%)	26 (43%)	25 (48%)	11 (61%)	76
4 高等専門学校卒		11 (29%)	13 (21%)	8 (15%)	4 (22%)	36
5 私立大学卒	2 (28%)	5 (13%)	9 (15%)	10 (19%)	2 (11%)	28
合 計	7	38	61	52	18	176
%	100	100	100	100	100	

次の〔Ⅶ-3〕表は、「学歴」と「サンプルの人々が主として活躍した業種」との関係を一覧にしたものである。しかしこの業種については、サンプルの活動の時期との関連で、必ずしもはっきりと区分出来なかった場合も少なくない。また同一業種の場合でも、「金融・保険」の中に「証券」が含まれるとか、「運輸」の中に日本航空から私鉄さらに地方のバス会社までが入るというように、その企業規模が様々であることも付記しておかねばならない。この表に示される傾向は、次のごとくである。

- (1) 「小学校、中学・実業学校卒」の低学歴者の場合には、「食品」「繊維」「商業」「サービス」「運輸」など、財閥系企業が手をつけなかったような産業が主流を占めている。たとえば「金融・保険」に4人が顔を出しているが、これは「証券」である。また「輸送用機器」に5人、「電気機器」に3人が見られるのは、東洋工業のような「自動車」と、早川電機、松下電器のような家庭用電気機器メーカーが入っているからである。
- (2) 「帝国大学卒」で圧倒的に多いのは、「金融・保険」18人、「鉄鋼」6人であり、「精密機械」「倉庫・通信」を除いてあらゆる業種に亘っている。三井物産、三菱商事などの商事会社に一人しか見られないのは興味がある。また政府系の銀行や「電力・ガス」などの公益企業の経営者を多数供給している。
- (3) 「高等専門学校卒」もまたあらゆる分野に亘っているが、「帝国大学卒」と異なるのは、「食品」「繊維」「商業」「サービス」などの非基幹産業の経営者が多いことである。この意味では、「帝国大学卒」と「低学歴者」との中間的な業種を埋める経営者を供給したと考えてよい。
- (4) 「私立大学卒」の場合は多数の業種で活躍しているが、「水産・鉱業」「食品」「繊維」「その他の製造業」「金融・保険」「運輸」「サービ

〔Ⅶ-3〕表 「学歴」と業種

学歴 \ 業種	水産・漁業	建設	食品	繊維	パルプ・紙	化学	石油・ゴム	ガラス・工石	鉄鋼	非鉄・金属	機械	電気機器	輸送用機器	精密機械	その他製造	商業	金融・保険	不動産	運輸	倉庫・通信	電力・ガス	サービス	その他	合計
1 小学校卒	1		1						2			2	2	2	2	1	3		1			1		18
2 中学校・実業学校卒	1		3	1			2				1	1	3	1	1	2	1						1	18
3 帝国大学卒	3	3	3	1	2	3	1	2	6	3	2	4	4		3	1	18	1	7		4	2	3	76
4 高等専門学校卒	1		4	3	1	1	1	1	1	2		2	1		2	5	3		1		2	4	1	36
5 私立大学卒	3		3	2		1	1		1	1		1		1	3	1	3		4		1	2		28
合 計	9	3	14	7	3	5	5	3	10	6	3	10	10	4	11	10	28	1	13		7	9	5	176

ス」といった業種で目立つ。しかし、「金融・保険」の場合には「証券」「地方銀行」などが含まれ、また「運輸」の場合にも「地方鉄道」が含まれているので、むしろ基幹的産業から少しはずれた業種がその活動の主な舞台であったように思われる。

## (2) 「企業家・経営者パターン」と動機類型

動機類型と経営者のパターンとの相関関係を、「動機の語彙」を持つ企業家・経営者107人について一覧にしたのが次の〔Ⅶ-4〕表である。「動機の語彙」を有するのは圧倒的に創業者と専門経営者の場合に多い。創業者は45人（42%）、専門経営者は41人（38%）であり、合計すると96人（80%）に達している。ここで見られる特徴は次の通りである。

- (1) 「家業・家運の再興」については創業者の場合が圧倒的であり、他は殆どないと言ってよい状況である。
- (2) 「両親・兄弟の面倒」についても、創業者以外には見られない。
- (3) 「実業家としての成功・出世」については、創業者17人（41%）と専門経営者17人（41%）が拮抗し、他のグループを圧倒している。
- (4) 「専門分野での活動、日本の将来と国家への貢献」では、財閥企業経営者10人（67%）、官僚からの転出者4人（67%）と専門経営者19人（46%）が突出している。また、「社会に対する責任感・使命感」においても同様の傾向が見られる。
- (5) 「家業の継承者」については、動機の語彙が見られない。

以上のことから類推できるのは、「創業者」の場合には「家・家庭の事情」さらには「実業家としての成功」といった個人的な動機が強いのに対し、「専門経営者」の場合には、個人的動機からさらに一段と高い「専門分野での活動」とか「国家・社会のため」といった動機に移行していくと考えられることである。こうした事情を端的に示しているのが、「財閥企



〔Ⅶ-4〕表 動機類型と経営者パターン

学歴 \ 経営者パターン	A 創業者	B 専門経営者	C 財閥企業経営者	D 官僚からの転向者	E 家業継承者	合 計
①家業・家運の再興	9	0	1	0	0	10
②両親・兄弟の面倒	10	0	0	0	0	10
③実業家としての成功・出世	17	17	2	1	0	37
④専門分野での活動、日本の将来と国家への貢献	5	19	10	4	0	38
⑤社会に対する責任感・使命感	4	5	2	1	0	12
合 計	45	41	15	6	0	107
%	(42%)	(38%)	(14%)	(6%)	(0%)	(100%)

業の経営者」と「官僚からの転出者」のケースである。また「家業の継承者」の場合に動機が見られないのは、あらかじめ定められた仕事であるため、とくに発奮するための動機を必要としなかったためと考えられる。

### (3) 「企業家・経営者パターン」の時期区分

次に、「企業家・経営者パターン」が時期別にどのように分布しているかを見てみることにする。次頁に掲げた〔Ⅶ-5〕表は、第1期から5期までに互っての分布状況を示したものであるが、各パターンごとに見られる特徴は以下の通りである。

- (1) 「創業者」については、時期が下るほどその比率が減少していく。しかし、常に10%から20%台の創業者が輩出されているのを見ると、日本経済の活力の源泉はコンスタントに維持され続けたと見てよい。
- (2) 「専門経営者」はずっと増加傾向を辿っている。この趨勢は、今後は「財閥経営者」がいなくなるためさらに増加を続けるはずである。学歴の向上と相まって、「専門経営者時代」が到来しつつあることが読みとれる。

- (3) 「官僚からの転出者」は第4期までは増加を続けるが、第5期に入って比率としては減少に転ずるように思われる。今後はさらにこの傾向が強まると考えてよいであろう。
- (4) 注目すべきは、「実業継承者」の増加趨勢である。戦後の中堅企業の発展もあるかと思うが、第1～5期を通じて、0—3—5—10—22%と急激に増加している。中堅企業から大企業に移行すれば「二代目・三代目」といった人々も減少していくであろうが、新興の中堅企業がこれに続いているので、「同族的企業」の比率がさらに高まるにつれてこのグループが増加する可能性がある。

〔Ⅶ-5〕表 「経営者パターン」の時期区分

時期 経営者パターン	第1期 (1864 ～79)	第2期 (1880 ～89)	第3期 (1890 ～99)	第4期 (1900 ～09)	第5期 (1910 ～16)	合 計
A 創 業 者	5 (71%)	14 (37%)	17 (28%)	11 (21%)	2 (11%)	49
B 専門経営者	1 (14%)	13 (34%)	25 (41%)	21 (40%)	8 (44%)	68
C 財閥経営者	1 (14%)	7 (18%)	10 (16%)	7 (13%)	2 (11%)	27
D 官僚からの転向者	0	3 (8%)	6 (10%)	8 (15%)	2 (11%)	19
E 家業継承者	0	1 (3%)	3 (5%)	5 (10%)	4 (22%)	13
合 計 (%)	7 (100%)	38 (100%)	61 (100%)	52 (100%)	18 (100%)	176
%	4%	22%	35%	29%	10%	100%

(4) 「企業家・経営者パターン」と業種

次頁の〔Ⅶ-6〕表は、各「経営者パターン」がそれぞれどのような業種に分布しているかを示したものである。これを見ると、次の点が明瞭となる。

- (1) 「創業者」の場合には各業種にそれぞれ分布しているが、とくに多

〔Ⅶ-6〕表 「経営者パターン」と業種

[illegible]

いのは「食品」(9人)であり、次いで「電気機器」の6人、「運輸」と「サービス」の各4人となっている。この分野は財閥を含めた大企業が進出しにくかった、あるいは進出しなかった産業分野であり、野心に燃えた企業家にとっての絶好の活動分野であったと思われる。

(2) 「専門経営者」にとっての活動の舞台は極めて広範囲に亘っているが、その能力を最もよく生かす事ができたのは、「金融・保険」、次いで「電力・ガス」「商業」「運輸」「輸送用機器」「鉄鋼」「食品」などの分野であった。「金融・保険」の10人は都市銀行、上位保険会社など歴史を持つ企業であり、「電力・ガス」の7人は公益企業、「商業」の6人は財閥系商社、「輸送用機器」の5人は大手の造船企業である。しかし、「倉庫・通信」「精密機械」には一人もいない。これは、カメラ、ファスナーのような新興の業種が主として「創業者」によって担われたためである。

(3) 「官僚から転出した経営者」の場合は、極めて特殊な業種に偏っている。「金融・保険」の11人が突出しているが、これは市中銀行のみならず、日銀、興銀など特殊銀行の経営者として活動した場合が多いからである。また「その他」の3人は、企業というよりも業界・財界で活躍した人々である。「鉄鋼」の2人は、今日の新日本製鉄である。

(4) 「家業継承者」の場合に多いのは、「商業」3人、「一般製造業」2人、「建設業」2人である。たとえば、松坂屋のような百貨店、ヤナセのような自動車販売代理店、あるいは鹿島建設のような建設会社など、いずれも父祖が創業した企業を継いだ場合である。なかには「その他」に分類した人形の「吉徳」のように、古くから家業として受け継がれてきたものもある。

## VIII 企業家・経営者発生の社会的背景

### (1) 明治初期の「立身出世」主義

明治以後の戦前の日本の社会の中に、「立身出世」主義が広くかつ根強く存在していたことは、一般に認められている。したがって、企業家・経営者としての成功者である本稿で取り上げたサンプル 176 人の人々が、何等かの形でその影響を受け、その「出世」の目標としてビジネスを選択したと考えるのは極めて自然である。このような、その人生の進路の選択にあたって、人々を経済界に進出せしめた「社会的インセンティブ」をここでは「企業家・経営者を生み出した社会的背景」として捉え、明治維新以降の日本で企業家・経営者活動を活発ならしめた背景を、「立身出世主義」との関連の下に、時代的推移のなかで考察することにする。

ところで、明治維新以前、すなわち江戸時代においては、社会的階級を越えての「上昇移動」は、身分秩序維持を原則とする封建社会の原理からして、公然とは認められていなかった。勿論、婚姻・養子縁組などを通じての若干の階級移動は見られたが、それは飽くまでも「非公認」のものであった。したがって、「立身出世」という考え方は存在していたとしても、それは一定の「社会階級」内部でのことであり、階級の枠を越えるものではなかった。

この「上昇移動」が公認の顕在的価値となったのは、ようやく明治維新以後のことである。明治に入ると「業績原理」が積極的に唱道され、近代国家建設を目標として国民の自発的・能動的なエネルギーの開発と調達が行なわれるが、このような身分制原理の否定と業績主義の導入は、下級武士階級出身の政府指導者の正統性獲得のためにも必要であったからである。かくして、江戸時代の旧階層を越えての上昇移動は、新しい形での「立身出世」として公認されるようになったのである。

この明治初期の新しい概念として、業績主義に基づく「立身出世」を広く知識人の間に内面化させたのは、『西国立志編』（明治4年）や『学問のすすめ』（明治5年）などの出版物であり、『西国立志編』の場合には、原題の“Self-help”は「立志」と翻訳され、また「自助」と訳された場合においても、「自らの手腕で自己の運命を切り開く」というように、業績主義を基本として解釈されている。また福沢諭吉の『学問のすすめ』も、「立身出世の機会均等化」と理解された。竹内洋氏によると、このように「近代的業績主義」が「上昇移動」の規範として日本で広く受け入れられるようになったのは、江戸時代からの伝統的な精神と呼応するものであったからだとしている。<sup>11)</sup> すなわち、「家制度」によって掻き立てられたアスピレーション、また「石高制」に象徴される厳格な身分制社会の下でもこの業績主義が既に存在していたこと、武士の「名」と「恥」という体面意識を刺激する競争志向、また明治期に入り急激に窮乏化した武士層の「没落士族意識」からする「失地回復志向」などが、業績による「出世主義」に向はしめたのだと説明している。

明治初期の「立身出世主義」は、このような没落意識に基づく「失地回復」（家運再興）を希求する下級士族を中心に勃興し、またこれが伝統的な「家精神」を保持し、武士団をその準拠集団とする豪農や豪商の「同族集団」に波及し、これを広く拡散させていくことになる。竹内氏のこうした考え方は、明治前期の企業家・経営者の出自を「経済的中間層」、出身階層を「士農工商均等」だとする、二節で見た浅野俊光氏などの見解と一致するものである。しかしながらこの明治初期においては、「金銭的成功」それ自体は、まだ「立身出世」の指標とは必ずしもなっていない。むしろ江戸時代以来の価値観に基づく伝統的社会的地位の獲得がその目標となり、具体的には、主として旧武士階層が転化した中央・地方政府の役人とか、中央・地方議会の議員、軍人、教員、さらにはかつての豪農にかわる新地

主などが、その上昇志向の対称となった。したがって、この時期にビジネスを志向した人々には、「金銭志向」ばかりではなく、それ以外のさらに強い動機、例えば、官への接近、共存といった権力志向、さらには特定の産業界での支配ないし指導的地位の獲得といった、金銭的成功以上の目標が付加されていた。では、どのようなタイプの企業家・経営者がこの時期には生まれたのであろうか。

しかしながら本稿で取り上げたサンプルの人々は、この時期の「立身出世主義」の影響を、直接には受けていない。たとえば第1期の7人の人々は1864～79（元治元年～明治12）年生まれであるので、10歳のときは明治7～22年、20歳のときは明治17～32年である。したがって、この時期の「立身出世主義」の影響を直接に受けたのはこのサンプルの世代の人々ではなく、少なくとも1860（万延元）年以前に生まれた次のような人々である。すなわち、1830年代生まれでは岩崎弥太郎（34年）、大倉喜八郎（35年）、安田善次郎（38年）、古河市兵衛（32年）、五代友厚（34年）、川崎正藏（37年）、金原明善（32年）、森村市左衛門（39年）、田中市兵衛（38年）など、1840年代生まれでは渋沢栄一（40年）、浅野総一郎（48年）、松本重太郎（44年）、近藤箴平（48年）、益田孝（47年）、藤田伝三郎（42年）、片倉兼太郎（49年）、佐久間貞一（46年）、莊田平五郎（47年）、馬越恭平（44年）など、1850年代生まれでは田中源太郎（53年）、山辺丈夫（51年）、鈴木藤三郎（55年）、田中長兵衛（58年）などである。

この世代の企業家・経営者50人について分析したJ・ヒルシュマイアは、その「出身階級」では武士23人、農民13人、商人12人、不詳2人、「実務訓練」では商業30人、学生・教師11人、その他9人、その「企業者タイプ」では理想型18人、準理想型16人、伝統型16人とし、また1840年以前に生まれた者を「年長グループ」、それ以後に生まれた者を「若年グループ」

とに別け、「年長グループ」の特徴は、その殆どが財閥創始者で、独立独行型の傾向が強く、半官的な生き方をし、政府からの特権を得ることによって成功したのに対し、「若年グループ」はこれとは対照的に政府援助に依存する傾向が乏しく、むしろ株式会社形態の企業に向かう傾向が強かったとしている。<sup>[2]</sup>

これらの1860年以前に生まれた企業家・経営者たちが、明治初期の階級差別を越えての「上昇志向」、すなわち「立身出世主義」の影響を受けた人々であったことは間違いない。既に多くの研究が示しているように、彼らの大部分は中産的経済層に生まれ、このヒルシュマイアの指摘するように、主として商業の中で訓練を受け、伝統を打ち破る「理想」に燃えて、明治期の新しいビジネスの創造に向かったのである。このことは、「理想型」「準理想型」の人々を合わせると50人中34人に達していることでも明らかであるが、「年長グループ」が政府との接触を密にして財閥にと上昇して行ったのは、初期の段階では国家レベルでの「立身出世」が経済界で可能であったからであり、また「若年グループ」が政府への依存を離れ株式会社形態の企業建設に向かったのは、この時期になると彼らの活動の幅が狭められ、特定の産業分野での「立身出世」に制限されてきたため、と理解すべきであろう。

## (2) 明治中期の「立身出世」主義

明治初期に人々をビジネスに志向させたのは、まず「地位アスピレーション」に支えられた「立身出世」主義であり、ついで個人的には、「家運・家業再興」のみならず「身を立て名をなす」といった「功名心」を動機とする、旧階級差別を越えての「上昇志向」であった。さきの竹内洋氏はこれを「功名的立身出世主義」と呼び、1887年頃までは、このような「立身出世」観は「功名」と「立身」＝「独立」、「自己実現」と「出世」＝「社会



的地位の上昇」，さらにビジネスの社会制度の中への定着によって生まれた新しい地位の象徴としての「富貴」の三者が，予定調和のとれた明るい時代であった，としている。しかし明治10年代の末期になると，こうした「立身出世」観に大きな変化が生じてくる。

こうした変化の画期となるものの一つは，明治18年の内閣制度の確立による官僚制度の近代化と，明治19年の大学令による官僚養成機関としての帝国大学の整備である。言い換えるならば，「立身出世」の道が国家によって制度化され，このプロセスに乗った人々の社会的上昇が国家によって保護されるようになる。しかしそのかわり，このプロセスに乗った人々の社会的地位と役割とは明治初期のような自由奔放性を失い，次第に固定化することになる。またもう一つの大きな変化は，経済成長によって生じた企業発展により，ビジネスを通じての「富貴」の獲得が，「官界・政界」での立身と並ぶ出世として，「立身出世」の目標になったことである。竹内氏は，こうした状況の中で「立身」は次第に「出世」の中に埋没するようになり，これまでの「立身出世」にかわり，「立身」＝「成功」という言葉が用いられるようになると指摘している。

このような「立身出世」概念の変化に預かって力があつたのは，早くは明治19年の，日本の商業立国を訴えた徳富蘇峰の『将来之日本』の出版や，ついでは明治30年の，「実業の天下」の到来を告知した『実業之日本』の創刊であった。そして，明治27～28年の日清戦争，とくに明治37～38年の日露戦争の勝利を契機とする産業の急激な発展を背景として，「成功風の追い追い吹きくるにつれ，一種危険な熱病の流行する兆候なり」と言われるような「成功ブーム」が到来する。そして，明治初期の官僚的イメージの強い「立身出世」に代わって，新しい概念としての「成功」が一般に定着するのである。

本稿で取り上げたサンプルの人々のうち、第1期に生まれた人々（1864～79年）と第2期の人々（1880～89年）が10歳に達するのはそれぞれ明治7～22年と明治23～32年、20歳に達するのはそれぞれ明治17～32年と明治33～42年であるので、この時期のグループに属する人々は、明治初期の「立身出世」観よりもむしろ、こうした明治中期の「立身出世」観、すなわち「成功」観によって影響されたと考えてよいであろう。したがって、この時期の人々の中には、〔V-2〕表に見られるように、「実業家としての成功・出世」を人生の目標として活躍した人々が最大のグループを占めている（16人、42%）。例えば、松永安左衛門、三島海雲、大谷米太郎、平塚常次郎、五島慶太、原安三郎、高崎達之助、石坂泰三、犬丸徹三、石田退三、山岡孫吉、石橋正二郎などの人々である。

しかし、それに続くグループとして「専門分野での活動、日本の将来と国家への貢献」といったより次元の高い目標の下にビジネスに入った人々（11人、29%）が見られるのは、この時期に既に、学歴を通じての「立身出世」が定着し始めていた証拠である。大谷竹次郎、足立正、池田亀三郎、伊藤忠兵衛、大屋敦、河合良成、中山均、河田重、北沢敬次郎、木下又三郎、堤康次郎氏などがこのグループに属するが、大谷と伊藤を除けばすべて高等専門学校以上の高学歴者であり、とくに帝国大学卒の比重が高い。また、「家運・家業の再興」「両親・兄弟の面倒」といった儒教的倫理観を動機とする者もこの時期にはまだ多く9人（24%）を占めている。

もう一つこの時期に特徴的なことは、「創業者」の比率が著しく高いことである。〔VII-5〕表に見られるように、第一期に属する7人のうちの5人、第二期に属する38人のうちの14人、合計すると45人中の19人（42%）までが創業者である。このことは、この時期にはまだ新興の産業界の門戸が、広く人々に開かれていたことを示している。

以上この時期に、ビジネスでの成功が「立身出世」の目標の一つとして、

はっきりと社会的に認知されるようになったことが分かる。しかしまだこの時期には、通信省から住友本社に移った大屋敦氏と農務省から民間に下って小松製作所を創めた河合良成氏を除けば、官僚から企業家・経営者に転身した者の数は極めて限られている。

### (3) 明治後期の「立身出世」主義

明治初期の「立身出世」は明治中期に入ると次第に「成功」という概念によって置き換えられるようになるが、この明治の新語である「成功」が庶民の間にまで浸透し一般的に定着するようになるのは、明治の後期から大正初期にかけてのことである。これは、明治の初めに社会的・経済的中産層に始まった「上昇移動」が、社会全般の経済的發展によって、中産以下の社会層にまで広く拡散されるようになったからである。これら中産以下の社会層の人々にとっては、本来の意味での「立身出世」である政府の制度的庇護による官僚制組織の中での社会的上昇よりも、厳格な資格や枠組みのない自由な経済界、すなわち、より大きな「成功」の機会が開かれていた新興のビジネスの分野での上昇の方が、より現実的と考えられたからである。

かくして、金銭的アスピレーションによって鼓舞される人々の数が増加するにつれて、ビジネスにおける富の獲得がこれらの人々にとっての「立身出世」となったが、こうした「立身出世」は本来の意味での「立身出世」とはその概念を異にするため、「成功」という言葉がこれに代わって使用されるようになったのである。こうして明治後期になると「成功」と「立身出世」とは極めて同義語的色彩を帯びようになり、「地位的成功」と「金銭的成功」の両者を含むものとしての「成功」という言葉が、むしろ一般的に用いられるようになるのである。

こうして、「立身出世」が「成功」として広く社会内部に吸収され、多

くの階層の人々がそれぞれの成功を目指して発奮・努力するようになると、「立身出世」＝「成功」にも種々のタイプが見られるようになり、またこれを支える動機も様々となる。竹内洋氏はこの時期の「立身出世」主義を、「カチ・マケの立身出世主義」、「ダブル・イメージ的立身出世主義」、「ささやかな立身出世主義」、「ル・サンチマン的立身出世主義」などに分類しているが、<sup>(3)</sup> 少数の、一高→東京帝国大学→政府官僚、あるいは→国会議員といった本来の「立身出世」の勝者（明治後半期の「成功青年」）に対する多数の敗者（「煩悶青年」）にとっても、ビジネスというこれに代わる「立身出世」＝「成功」への救済の道が準備されるのである。

しかもこのビジネスという世界は、産業分野や地域によって極めて多様かつ他面的であり、大企業から中小企業といった規模の違い、大都市から中小都市という地域の区別、さらには鉄鋼業といった官業的な基幹産業から小売業など末端のサービス産業にいたるまでの業種の差異を越えて、それぞれに「成功」を保証してくれる世界であった。したがって、家庭環境や学歴などで本来の正統的な「立身出世」から見放された人々の自負心を救済したばかりでなく、「いまに見ておれ」「奮起一番」といった「ル・サンチマン的」な形で、人々を「成功」へと駆り立てたのである。

本稿で取り上げたサンプルのうち第3期の人々は、1890年から1899年の間に生まれている。したがって、これらの人々が10歳になるのは明治33～42年、20歳になるのは明治43～大正8年である。したがって、この第3期生まれの61人は、上に述べたような明治後期の「立身出世主義」の影響を強く受けた人々であると考えてよい。この時期の人々を見ると、〔V-2〕表に見られるように、竹鶴政孝、中部謙吉、和田完二氏などのように「家運・家業の再興」「両親・兄弟の面倒」と言った動機でビジネスに入った者が6人（動機所有者の16%）、また石原広一郎、遠山元一、早川徳二、大屋

晋三、松下幸之助、野田岩次郎、神谷正太郎、小林節太郎氏などのように「実業家としての成功・出世」を動機としてビジネスに入った者12人（32%）を占めている。

さらにまた〔Ⅶ-2〕表に見られるように、この期の人々の中には、さきの早川徳次、松下幸之助、神谷正太郎、遠山元一、中部謙吉、和田完治氏などのほか、井村荒喜、司忠、山崎種二、松田恒次、小原鉄五郎氏など、中学・実業学校卒以下の低学歴の人々が13人（全体の21%）を占めている。これらのことから考えると、この期には、家庭や学歴の上で本来的な「立身出世」のコースから外れた人々がビジネスを目標として奮起し、それぞれの道で「成功」を勝ち取っていった事情が推察される。

またこの期には、〔Ⅶ-5〕表に見られるように、創業者も17人（28%）とまだ高い比率を保っている。しかもこれらの人々の中には、日本ビールの山本為三郎、東京急行の大川博、秩父セメントの諸井貫一、大日本精糖の藤山愛一郎氏のような学歴も高い「創業者的経営者」のほかに、石原産業の石原広一郎、丸善の司忠、早川電機の早川徳次、山種証券の山崎種二、ニッカ・ウィスキーの竹鶴政孝、松下電器産業の松下幸之助、東洋工業の松田恒次、大洋漁業の中部謙吉、丸善石油の和田完二氏など、必ずしも家庭環境や学歴に恵まれなかったにも拘わらず「成功」した、多数の独創的な創業者が含まれているのは注目に値する。

しかし、この時期で最も大きなグループは「高学歴者グループ」である。〔Ⅶ-2〕表に見られるように、帝国大学卒26人（43%）、高等専門学校卒13人（21%）と官立だけで全体の64%を占め、私立大学9人（15%）を加えると79%と、その大勢を抑えるに至っている。

帝国大学卒で目立つのは、官僚からの転出者と財閥の経営者である。前者としては、内務省出身の久保田豊（日本工営）、農務省出身の植村甲五郎（経団連会長）、外務省出身の鹿島守之助（鹿島建設）、大蔵省出身の広瀬

経一（拓殖銀行）、内務省出身の坂信弥（大阪証券）氏などがあり、後者としては、三菱鉱業の伊藤保次郎、三菱合資・三菱電機の高杉晋一、三菱合資・三菱信託銀行の池田謙蔵、三井銀行の佐藤喜一郎、住友化学の土井正治氏などがある。また当然のことながら、日本銀行の佐々部晩穂、東北電力の内カ崎賛五郎、日本銀行・全日空の岡崎嘉兵太、東京電力の木川田一隆氏といった政府系企業や公益企業の経営者は、帝国大学が供給している。

一方高等専門学校と私立大学の卒業者は、帝国人造絹糸の大屋晋三、東洋高圧の石毛郁治、宇部興産の中安閑一、三越の松田伊三雄、石川島播磨造船の土光敏夫、丸紅飯田の市川忍、ホテル・オークラの野田岩次郎、雪印バターの佐藤貢、品川白煉瓦の青木均一、大日本精糖の藤山愛一郎氏など、一流上場企業の経営者を多数輩出している。

こうして見ると、この時期には既に「学歴社会」がビジネスにおいても定着し、一流企業の経営者の多くはこのような学卒者によって占められるようになっていたことが分かる。これらの人々にとっての「立身出世」は、ビジネスにおける「成功」によって十分に報いられたと言うべきであろう。

#### （4）大正期の「立身出世」主義

大正期に入って明らかとなるのは、明治後半から第一次大戦期にかけての日本経済の活況とそれに伴う「成功ブーム」にも拘わらず、この期に入ると、従来みられたダイナミックな「立身出世」＝「成功」の機会がビジネスにおいても閉塞し、官僚的に統制された「制度・秩序社会」へと移行していくことである。こうした傾向は明治末期に見られた「ささやかな立身出世主義」に既に現れているが、大正期になり社会的移動・上昇の余地が益々狭まるにつれて、「立身出世」＝「成功」の内容そのものが矮小化していく。そのよい例が、「藤吉郎主義」から「金次郎主義」への移行である。すなわち、「偉大なる覇者・征服者たらん」とするラジカルな「太閤

崇拜」から、自らの絶ゆまぬ努力によって一步一步上昇していこうとする「段階的出世主義」が、一般の人々にとって主流になってくるのである。

この「段階的出世主義」とは見田宗介氏のいう「金次郎主義」と同一のものであり、<sup>44</sup> 経済・社会的に比較的上層に位置した人々に於ては依然として「学閥系列」による官界・ビジネス界での「立身出世」と「成功」とが誘導水路となったにせよ、「下層」の庶民の人々の上昇意欲に対しては、この「金次郎主義」がその代替物となったのである。そしてこの「金次郎主義」は、大正から昭和初期へという時代の流れの中で、さらに、講談社などが率先して鼓吹した「修養主義」にとつながっていく。

学歴によって決定される「地位と役割」が制度的に整備された社会では、このシステムから外れた人々にとっての唯一の上昇動機は、当然のことながら「ル・サンチマン」的なものとなる。竹内洋氏が指摘しているように、しばしば輕蔑や侮蔑に遭遇して「今に見ておれ」、「百万長者になって見返してやる」といった奮起の感情が、「立身出世」＝「成功」の動機づけとなる。とくに、下層から身を起こした創業者などの場合にこれが強く見られるのが、この時期の特徴である。しかし、制度化された社会ではその実現はなかなか難しい。そこで、こうした「ル・サンチマン」的動機から高学歴にも拘らず横道に走り、改革運動から革命運動に走る者が出るようになるのも、やはりこの大正期からのことである。

さて、われわれのサンプルのうち、第4期と第5期とに生まれた人々が10歳になるのは明治43～大正15年、20歳に達するのは大正9～昭和11年のことである。したがって、第5期の若干の人々は時期的に少しずれるにしても、大部分の人々は明治末から大正期の「立身出世」主義の影響を、直接に受けているはずである。ではこの期の企業家・経営者には、どのような特徴が見られるであろうか。

まず第一に、学歴社会の定着を反映して、〔Ⅶ-2〕表に見られるように、高学歴者の比重が著しく高まっていることである。すなわち、帝国大学卒業者は36人（50%）、高等専門学校卒は12人（17%）、私立大学卒は12人（17%）と、全体の84%までが高等専門学校以上の卒業者である。このことは、〔Ⅶ-5〕表に見られるように、財閥経営者・官僚からの転出者を含めての「専門経営者」の比重が70人中48人（69%）と三分の二を越していることでも明らかなように、ビジネスにおいて学歴を前提とした「職業的専門経営者」の時代が到来したことを示している。またこの時期には、官僚からの転出者が10人（14%）と、大きくその比重を増大させている。

この時期の主な人々を挙げると、まず官僚からの転出者では、商工省出身で新日本製鉄の稲山嘉寛、農林省出身で農林中金の片柳真吉、大蔵省出身で太陽神戸銀行の河野一之、大蔵省出身で北海道拓殖銀行の東条猛猪などの諸氏、政府系機関・銀行では、日本興業銀行出身の川又克二、日本銀行出身で東海銀行に移った三宅重光氏などがある。このうち一橋大学卒の川又氏を除くと、他はすべて東京帝国大学卒である。次に財閥経営者も最高の学歴の保有者である。東京帝国大学卒には三井の江戸英雄、三菱の大槻文平、三井物産・日本生命の弘世現、住友の日向方斎、三井造船の山下勇、慶応大学卒には三菱銀行の宇佐見洵、三井合名・北炭の萩原吉太郎、東京商大卒では三井物産の水上達三氏などがある。

しかし、こうした学歴支配の流れのなかで興味を引くのは、学歴とは必ずしも関係なく、13人の異色の「創業者」が出ていることである。例えば、三洋電機の井植蔵男氏は西野田工業専修学校を終えただけであるし、ブラザーミシンの安井正義氏は実業補修学校卒、本田技研の本田宗一郎氏も二保高等小学校を終えただけである。同じく高等小学校卒には西濃運輸の田口利八、伊藤ハムの伊藤伝三、YKKの吉田忠雄氏がいる。また日本ハム



の大社義規氏は高松高商中退、日本信販の山田光成氏は慶応の高等部、大映の永田雅一氏は早稲田の聴講生、樫山オンワードの樫山純三氏は大阪貿易学校卒であり、その中での僅かの大学出身者は、早稲田の理工出身のソニーの井深大氏ぐらいのものである。

もうひとつこの時期に特徴的なことは、9人の「家業継承者」が見られることである。松坂屋の伊藤次郎左衛門、川崎貯蓄・第百生命保険の川崎大次郎氏などは江戸時代からの旧家であるが、明治以降の企業の継承者も少なくない。大日本インキ化学の川村勝己、湯浅電池の湯浅佑一、乾汽船の乾豊彦、トヨタ自動車の豊田英二、美津濃の水野健次郎、ヤナセの梁瀬次郎、コクヨの黒田暲之助氏などがそうである。これらの人々の学歴は一般的に高学歴であり、なかには川崎大次郎氏のように、立教大学を卒業したのち米国のケニヨン大学を出た者もいる。これは、「家業継承者」の場合家庭が豊かなためである。

注(1) 竹内洋『日本人の出世観』(学文社刊、昭和53年)、同『競争の社会学』(世界思想社刊、昭和58年)、同「立身出世の系譜と理論」(関西大学「社会学部紀要」第7号第1巻、昭和50年)、同「立身出世主義の論理と機能」(「社会化と教育—教育社会学研究」第31集、昭和51年)などを参照。

(2) J・ヒルシュマイア著、土屋・由井訳『日本における企業者精神の生成』(東洋経済新報社刊、昭和40年)第7章。

(3) 竹内洋「前掲論文」参照。

(4) 見田宗介「明治体制の価値体系と信念体系」(福武直・青井和夫編『集団と社会心理』、中央公論社刊、昭和47年)、同「日本人の立身出世主義」(『潮』昭和42年11月号)。

## IX 若干の結論と展望

### (1) 『私の履歴書』の分析から得られる教訓

『私の履歴書』に掲載された176人のサンプルを素材として、これまで、「どのような社会層から」、「どのような家庭環境の下で」、「どのような学

歴を経て」日本の企業家と経営者が現れてきたか、また「どのようなタイプの人々が創業者になったか」、「どのような人々が専門経営者になっていったか」、さらにまた「時代の推移につれてそうした人々のタイプにどのような変化が生じたか」といった点について、種々の角度から検証してきた。そうした検証の過程で明らかになった主な点をまとめると、以下のごとくである。

- (1) 明治以降の日本においては、人々を「企業家・経営者」にと駆り立てる強いアスピレーションが、「士・農・工・商」といった江戸時代にそれぞれの祖先が所属した階級身分を越えて、経済的・社会的に「中間層」と考えられる人々を中心として常に働いていたこと。
- (2) こうしたアスピレーションは、江戸時代の儒教的倫理観に根差す「家業・家運の再興」とか「両親・兄弟の面倒」、さらには武士などに見られた「恥・名誉心」といった動機づけに支えられた日本的な「立身出世」的上昇志向によって鼓舞され、種々の社会的階層の人々を、各種の産業や地域レベルでの経済活動に活発に参加させたこと。
- (3) しかしながら、この「立身出世」というアスピレーションは、明治中期以後の経済の発展とともに生じた産業社会の多様化の進行とともに、次第に「成功」というより普遍的な概念に包摂されるようになる。そして、「実業家としての成功・出世」という動機が、どのような階層の人々にも手の届く可能な目標として、多くの人々をビジネスの分野に引き付けるようになったこと。
- (4) 一方、これと同時に、官僚制度の確立と社会の制度化が進行する。その結果、「立身出世」＝「成功」のための手段として「学歴」の比重が増大し、高い学歴の取得がまず官界での昇進の必須条件となったばかりでなく、経済界での活躍にとっても重要な手段となる。そして、「正社員＝大学・高等専門学校卒」、「準社員＝中学・実業学校卒」、

「工員＝高等小学校卒」、「組夫＝尋常小学校卒」といった学歴に対応した「社内身分システム」が形成されること。

- (5) 明治後期から大正期にかけてのさらに目覚ましい経済の発展の結果、財閥を中心とした産業組織の確立と高度化が進み、基幹産業を中心として大企業が成立してくる。その結果、高学歴者の人々が企業経営のトップに昇進する確率が高まるとともに、他方官僚からの経済界への転出者が増大したこと。
- (6) 他方、低学歴でも野心的な人々は積極的に新しい産業分野に進出し、基幹的な産業分野から外れた部門で新事業を起こし、パイオニア的な「創業者」となった場合が少なくない。しかしながら、大正中期から昭和初期にかけての経済停滞期にはこうした創業者の活動の余地が狭まり、これが再び活発化するのには、第二次大戦後の「経済変革」を待たねばならなかったこと。

などである。

ところで、本稿で取り上げたサンプルの人々が活躍したのは、明治末期から昭和40年代にかけての約70年に及ぶ期間である。したがって、本稿で明らかとなった上記のような特徴は、直接に今日の時代につながっていると考えてよい。それゆえ、われわれが本稿で見た幾つの特徴と傾向を前提として、今後の日本の企業家や経営者がどのような社会層から、またどのような経歴と学歴を経て現れてくるかを予想することは、十分に可能と思われる。では、どのようなことが予想されるであろうか。

## (2) 「企業家・経営者」創出についての将来展望

本稿で取り扱ったサンプルは1916（大正5）年生まれまでの人々であり、仮にその活動時期を60歳までで区切ると、昭和51年までに活躍した企業家と経営者ということになる。また一方、これらの人々が『私の履歴書』に

登場するのは、若い場合でもほぼ70歳前後である。したがって、現在70歳未満で、現役として第一線で活動している人々の場合は、当然のことながらリストから脱落している。ところが、戦後の日本の経済・社会の大変動を乗り越え、今日の日本の産業発展を担い築き上げてきた人々の多くは、大正末から昭和期生まれの人々であるし、また戦後生まれの人々の中にも、周知のように、既に多数の企業家や経営者が輩出している。その意味で、本稿のサンプルは将来を展望する上では不十分な資料であり、本来ならば、現在40歳以上の企業家と経営者を、われわれの検討の視野に加えなければならない。

しかしながら、こうした現世代の人々をも加えるのは、『私の履歴書』掲載人物をサンプルとする」という本稿で最初に述べた「限定」を越えるばかりでなく、与えられた紙幅では到底扱い切れないことは明らかである。したがって、これら「現世代」の企業家・経営者の分析は次の機会に譲るとして、ここでは一応、これらの人々の活動を念頭においた上で、将来の展望を行ってみることにする。ではどのような状況が、本稿の分析を前提として、将来に予想できるであろうか。

(1) 人々が経済界に進もうとする「動機」については、明治→大正→昭和と時代が下るにつれて、次第に弱くなったと考えてよい。これは日本が成熟した工業化社会に移行していったためであり、企業活動が社会制度として人々の間に完全に定着するようになったからである。したがって、人々は職業選択の一つとしてごく当り前のこととして経済界を選ぶようになり、強い個人的動機を特に必要としなくなったのである。この傾向は今後ますます強まるであろう。

(2) しかしながら、個人的「動機」が弱くなったということは、その結果として、「創業者」のような個性的な企業家の輩出を妨げることになる。本稿の分析の中で指摘したように、明治期から今日まで時代が

下るにつれて、「創業者」の比率が次第に低下してくるのが見られる。しかも、「高学歴者」からの「創業者」の輩出があまり見られないことは、今後の大きな問題の一つと考えられる。

- (3) 大正期以後定着した「学歴社会」は戦後も継続し、今日ではますます激しくなっているように思われる。本稿の分析でも明らかなように、高学歴は「経営者」としての適性を増大させるが、他方「創業者」としての個性を喪失させるという欠陥がある。したがって今後の問題は、独創的な個性を伸ばすような高等教育の在り方が重要となろう。
- (4) 「学歴社会」のもう一つの欠陥は、才能のある人々を大都市に集中させ、地域的な「一極集中」傾向を増大させるという点である。分析では、時代が下るにつれて東京、大阪、名古屋という三大都市圏への集中が顕著であるが、この現象は、ステレオタイプの人々を大量生産することにもつながる。現在問題となっている「地方分散型」国土の建設は、企業家と経営者の多様化という意味からも、「人材」の上でも望ましいことのように思える。
- (5) 分析の時系列的な流れの中で明らかに看取できるのは、国民生活一般が豊かになっていくことである。今日の状況では、初期や中期の人々のように、家が貧しく苦学しながら高校や専門学校、あるいは大学に行くといった状況はもはや見られない。これが今日の学歴の一般的向上に反映していることは事実としても、他方「何がなんでも」とか「いまに見ておれ」といった「ル・サンチマン」的な反発心は著しく希薄化したと考えてよい。このことは、かつての企業家・経営者を支えた強い「立身出世」的上昇志向の喪失とともに、今後の日本経済を担う若い世代の人々に、ある種の精神的な「虚弱さ」をもたらす恐れがある。
- (6) しかしながら戦後の日本において、本稿のリストにも登場した松下

幸之助氏、本田宗一郎氏のような革新的な企業家が、多数輩出したことは周知のごとくである。いまこれらの革新的企業家が発生した分野を産業別に考えてみると、例えば「流通」「電気機器」のような、戦前においては立ち遅れていたサービス・消費産業部門に多く見られる。このことは、経済界に活力をもたらす新しいタイプの企業家・経営者の登場のためには、大きな経済・社会変革が必要だということを示唆している。

- (7) このことは、本稿の分析の中にも見られる。例えば日清・日露戦争、第一次大戦といった日本の大きな「経済・社会変動期」には、多数の新しいタイプの企業家・経営者が登場している。同様に、今日の「円高」「国際化」の中で急速に進展している「産業構造の変革」がこれまでの産業基盤を突き崩し、現在第三次産業を中心として第一線で活躍しているような、新しい発想をもつ企業家・経営者を今後多数輩出させることが予想される。
- (8) この意味で、日本の企業家のバイタリティはまだ衰えていないと考えてよいが、一方こうした企業家を支える動機に関しては、戦前とは大きな変化が見られる。すなわち、「立身出世」に代わってアメリカ型の「経済界での成功」が主流となり、それを支える個人的なアスピレーションとしては、かつての「家業・家運の再興」「名誉心」「恥」などに代わって、「趣味」とか「興味」といった個人的な「夢」の企業化が、とくに高度技術産業をも含めた第三次・四次産業ではその主流となっていくものと思われる。
- (9) 強い「学歴主義」はまだ暫くは続くし、また形を変えて存続すると考えねばならないが、官僚・研究者、さらに大企業のトップの経営者といった特定の職種を除けば、経済界では次第にその支配力を弱めていくと考えてよい。すでに「終身雇用」に代わって「半身雇用」の時

代が来つつあると言われているが、「学歴」に代わって「能力」と「業績」、言い換えるならば、「何が出来るか」という、いわゆる「職業人の時代」が近づきつつあるように思われる。今後の変化の激しい「産業構造変革」の時代には、「学歴」の過度の偏重は企業にとってマイナスに作用すると考えてよいからである。

以上幾つかの問題点について予想してみたが、産業社会は常に流動し、転変していくものである。そうした中で、「革新」と「制度化」が交互に現れる。変動期には「革新」が、安定と停滞期には「制度化」が進行する。将来の日本の産業企業の発展のためには、実はこの両者の「巧みな」組み合わせが必要である。社会の価値観そして教育制度が、これに上手に対応できるか否かがその鍵となる。現在から10年後に、今後この『私の履歴書』に登場する人物をサンプルとして分析を行ったならば、活力ある「企業家・経営者」の創出に日本の社会が成功したかどうか、明らかとなるであろう。

#### 〔付記〕

本稿については、次の三つの事情について述べておきたい。

第一は、本稿が早稲田大学商学部の大先輩である鹿野俊郎氏のご寄付によって創設された「鹿野基金」による研究助成を受けていることである。同氏の商学部における研究活動の発展に対する甚大なご関心とご寄与に深く感謝の意を申し述べるとともに、本研究に与えられたご援助にたいして改めて厚くお礼を申し上げたい。

第二は、本稿が早稲田大学産業経営研究所の「産研シリーズ」の一冊として刊行されることになったことについてである。同研究所では毎年、複数の研究員の特定テーマについての研究を助成しているが、私の属するグループ（鳥羽部会）が昭和61～63年度のテーマとして選んだのは、「大正・

昭和期における企業経営と経営思想」であった。その研究の一貫として行ったのが本研究であるため、同「シリーズ」の一冊として刊行されることになったのである。同研究所長・小川冽教授のご好意に対して、この機会に謝意を申し述べておきたい。

第三は、昨年11月22日に急逝された中山達人君のことである。同君は早稲田大学商学研究科修士過程を昭和60年3月に修了したが、その際、『企業者精神論とビジネス・リーダーの発生—社会的逸脱及び達成動機の実証的研究—』と題した優れた修士論文を提出した。この論文は、私の指導の下にいわば「共同研究」のような形で書き上げられたものであるが、その出来が出色であったので、「いつか時期をみてもう少し手を加えて印刷にしたら」と私が勧めていたものであった。同君自身もそのつもりで準備をしていたのであるが、今回の急逝でこれが果たしえなくなった。そこで本稿は、中山君への追悼の意をも含め、同君の論文の主旨を可能な限り生かす形で執筆したものである。本稿を、28歳という若さでこの世を去られた同君のご冥福を祈りつつ、そのご霊前に捧げたい。



## 執 筆 者 紹 介

鳥 羽 欽一郎

早稲田大学教授

産研シリーズ No. 18

昭和63年6月10日 発行

発行者	早稲田大学産業経営研究所 所 長 小 川 洵
発行所	早稲田大学産業経営研究所 〒160 東京都新宿区西早稲田 1-6-1 電話 (03) 203-4141 内線 71-6202
印刷所	早 稲 田 大 学 印 刷 所

番号	姓 名	出生年	出 生 地	出 自			動機の 語彙 類型	最終学校名	学 歴 バー ン	活動した業界・分野	経営者 バー ン
				封建 身分	親の 職業	家庭 状況					
1	岡 野 喜太郎	1864	静岡, 駿東郡	豪農	地主	㊤	①	豆陽学校師範科	1	根方銀行, 駿河銀行	A
2	杉 山 金太郎	1875	和歌山, 海草郡	農	農	㊤	②	大阪商業学校	2	米国貿易会社, 豊年製油	A
3	松永 安左衛門	1875	長崎, 杵岐郡	商			③	慶応大学	5	博多電灯鉄道, 東邦電力	B
4	大 谷 竹次郎	1878	京都	士	商	㊤	④	有済小学校	1	常盤座興業, 明治座	A
5	三 島 海 雲	1878	大阪, 豊能郡	僧	僧	㊤	③	仏教大学	5	ラクトー(綿), 国分商店, カルビス食品	A
6	鮎 川 義 介	1879	山口, 萩	士	官吏	→㊤	②	東京帝大(工科大学)	3	芝浦製作所, 戸畑鋳物, 日本産業	A
7	奥 村 政 雄	1879	熊本, 下益城郡	士	地主			東京帝大(法)	3	三菱合資, 日本カーバイ ト工業	C
8	藍 沢 彌 八	1880	新潟, 刈羽郡	豪農	農	㊤	②	日本法律学校	2	和泉商店(現物), 藍沢商 店	A
9	井 上 貞治郎	1881	兵庫, 姫路	農	農	㊤	③	高等小学校	1	段ボール製造, 連合紙器	A
10	大 谷 米太郎	1881	富山, 西礪波郡	農	農	㊤	③	小学校中退	1	大谷製鉄	A
11	平 塚 常次郎	1881	北海道, 函館	商	商		③	露清語学校	2	提商会, 日魯魚業	A
12	江 崎 利 一	1882	佐賀, 神崎郡		商	㊤	②	小学校高等科	1	江崎グリコ	A
13	五 島 慶 太	1882	長野, 小県郡	農	製	→㊤	③	東京帝大(法)	3	農商務省, 目蒲電鉄, 東急	A
14	町 村 敬 貴	1882	北海道, 真駒内	士	農		①	札幌農学校	4	酪農業,	A
15	足 立 正	1883	鳥取, 境	庄	企業主		④	東京高等商業	4	三井物産, 王子製紙	C
16	池 田 亀三郎	1884	山形, 酒田市	商	商	㊤	④	東京帝大(採鉱, 冶金科)	3	三菱合資, 三菱油化	C
17	杉 道 助	1884	山口, 萩	士	官吏			慶応大学	5	久原鉱業所, 大阪商工会 議所	B
18	原 安三郎	1884	徳島	士	会・役		③	早稲田大学	5	金港堂, 薬丸金山, 日本 火薬	B
19	出 光 佐 三	1885	福岡, 宗像郡		商	→㊤	②	神戸高等商業	4	石油販売, 出光興産	A
20	黒 沢 酉 蔵	1885	茨城, 久慈郡	士	農	→㊤	②	京北中学	2	酪農, 北海道興農公社	A
21	高 崎 達之助	1885	大阪, 高槻市	農	農		③	水産講習所	4	東洋水産, 東洋製罐	A
22	塚 田 公 太	1885	新潟, 中頸城郡	庄	製		③	東京高等商業	4	三井物産, 東洋綿花, 倉 敷紡績	C
23	石 坂 泰 三	1886	東京, 牛込			㊤	③	東京帝大	3	逓信省, 第一生命	D
24	石 塚 糸 蔵	1886	東京, 麹町	商	商	㊤		東京高等商業	4	日本製鋼所	B
25	伊 藤 忠兵衛	1886	滋賀, 大上郡	商	企業家	→㊤	④	滋賀商業学校	2	貿易, 伊藤忠商店, 呉羽紡	A
26	大 屋 敦	1886	東京	士	官吏	㊤	④	東京帝大(電気 工学)	3	逓信省, 住友本社, 日銀	D
27	河 合 良 成	1886	富山, 福光	酒造	企業主	㊤	④	東京帝大	3	農務省, 東証, 小松製作所	D
28	中 山 均	1886	静岡, 浜松市		銀行家		④	早稲田大学	5	浜松銀行, 静岡銀行	B
29	安 川 第五郎	1886	福岡, 遠賀郡		大企業 主	㊤		東京帝大(電気 工学)	3	日立製作所, 安川電機	A
30	戸 田 利兵衛	1886	茨城, 西茨城郡	農	農	㊤		東京帝大(建築)	3	戸田組	E
31	犬 丸 徹 三	1887	石川, 能美郡	農	企業主	㊤	③	東京高等商業	4	ヤマトホテル, 帝国ホテ ル	B
32	河 田 重	1887	茨城, 稲敷郡	農	農			東京帝大(政)	3	日本鋼管	B

33	高畑 誠一	1887	愛媛, 喜多郡	商	商		④	神戸高等商業	4	鈴木商店, 日商	B
34	三村 起一	1887	東京, 銀座	士	商	㊥		東京帝大	3	住友伸銅所, 石油資源開発	C
35	和田 恒輔	1887	山口, 厚狭郡	商	商	→㊥	①	神戸高等商業	4	古河鋁業, 富士電機	C
36	石田 退蔵	1888	愛知, 知多郡	農	商	㊥	③	滋賀第一中学	2	豊田紡織, 豊田織機, トヨタ自販	B
37	稲垣 平太郎	1888	岡山, 岡山市	士	小企業主	→㊥	⑤	慶応大学	5	古河合名, 日本ゼオン	C
38	栗田 淳一	1888	山口, 宇部	僧	僧	㊥	③	東京帝大	3	宝田石油, 日本石油	B
39	山岡 孫吉	1888	滋賀, 伊香郡	農	農	㊥	③	七郷高等小学校	1	山岡発動機, ヤンマー・ディーゼル	A
40	石橋 正二郎	1889	福岡, 久留米	士	仕立屋		③	久留米商業	2	たび製造, プリヂストン	A
41	木下 又三郎	1889	愛知, 名古屋	商	商	→㊥	④	東京帝大(機械)	3	王子製紙, 本州製紙	B
42	北沢 敬二郎	1889	山形, 米沢	士	小学校長		④	東京帝大(法)	3	住友, 住友電線, 大丸	C
43	倉田 主税	1889	福岡, 宗像郡	酒造業	小企業主	→㊥	⑤	仙台高等工業	4	久原鋁業所, 日立製作所	B
44	提 康次郎	1889	滋賀, 愛知郡	農	農		④	早稲田大学	5	土地開発, 西武鉄道	B
45	野村 與曾市	1889	滋賀, 愛知郡	庄	農		③	東京高等商業	4	北海カーバイド, 電気化学工業	B
46	石原 廣一郎	1890	京都, 南区	官司	官司		③	立命館大学(法)	5	鉄鋁石, 石原産業	A
47	伊藤 保次郎	1890	山形, 鶴岡市	町	町	㊥		東京帝大(法)	3	三菱鋁業, 日本アルミニウム, 日本精鋁	C
48	久保田 豊	1890	熊本, 阿蘇郡	士	官吏		④	東京帝大(工科大学)	3	内務省, 朝鮮水電, 日本工営	D
49	田代 茂樹	1890	福岡, 遠賀郡	豪農	官吏	㊥	④	明治専門学校	5	三井物産, 東洋レーヨン	C
50	遠山 元一	1890	埼玉, 比企郡	豪農	豪農	→㊥	③	中学校(中退)	2	株式, 川島屋商店, 日興証券	A
51	井村 荒喜	1891	長崎, 南高来郡	農	農	→㊥	①	行余学舎	1	中越製作所, 不二越鋼材	A
52	高杉 晋一	1892	茨城, 筑波郡	士	官吏	→㊥		東京帝大(法)	3	三菱合資, 三菱電機	C
53	池田 謙蔵	1892	奈良, 吉野郡	豪農	企業主			東京帝大(法)	3	三菱合資, 三菱信託銀行	C
54	岩切 章太郎	1893	宮崎	商	商		④	東京帝大	3	陸運, 宮崎市街自動車	A
55	佐々部 晩穂	1893	福岡, 山門郡		医	㊥		京都帝大(政治経済)	3	日本銀行, 松坂屋	D
56	時国 益夫	1893	石川, 鳳至郡	大庄	地主			東京帝大(工学)	3	キリンビール	B
57	司 忠	1893	愛知, 豊橋市	神官	教	→㊥		小学校高等科	1	書籍商, 丸善	A
58	早川 徳次	1893	東京, 日本橋	商	製	㊥	③	筒井尋常小学校中退	1	早川電機	A
59	山崎 種二	1893	群馬, 高崎	豪農	農	→㊥	⑤	高等小学校	1	株式仲買, 回米問屋, 山種証券	A
60	山本 為三郎	1893	大阪, 船場	商	企業主		⑤	北野中学校	2	ビール業, 日本麦酒鋁泉	A
61	植村 甲五郎	1894	東京, 飯倉	士	官吏	㊥		東京帝大(法)	3	農商務省, 経団連副会長	D
62	大屋 晋三	1894	群馬, 邑楽郡	士	教	→㊥	③	東京高等商業	4	鈴木商店, 帝国人造絹糸	B

番号	姓 名	出生年	出 生 地	出 自			勲機の 語彙 類型	最終学校名	学 歴 バタ ン	活動した業界・分野	経営者 バタ ン
				封建 身分	親の 職業	家庭 状況					
63	佐 藤 喜一郎	1894	神奈川, 横浜	士	商	→㊥		東京帝大(英法)	3	三井銀行	C
64	竹 鶴 政 孝	1894	広島, 庄原市	酒造業	企業主		①	大阪高等工業	4	摂津酒造, 寿屋, ニッカ ウキスキー	A
65	土 井 正 治	1894	兵庫, 武庫郡	僧	僧	㊥	④	東京帝大	3	住友, 住友化学	C
66	松 下 幸之助	1894	和歌山, 海草郡	農	官吏	→㊥	③	小学校	1	電器, ソケット, ランプ, 松下電器	A
67	石 毛 郁 治	1895	千葉, 海上郡	魚業	魚業	→㊥		東京高等工業 (応用化学)	4	三井鉱山, 東洋高庄	C
68	内ヶ崎 賢五郎	1895	宮城, 黒川郡	酒造業	企業主	㊥	④	東京帝大(電気 工学)	3	大阪電灯, 大同電力, 東 北電力	B
69	中 安 閑 一	1895	山口, 宇部市	炭 鉱 経営	企業主	→㊥	④	東京高等工業	4	三菱造船, 宇部セメント 宇部興産	B
70	松ノ田 恒 次	1895	大阪	職	職	→㊥		大阪市立工業学 校	2	松田製作所, 東洋工業	A
71	大 川 博	1896	新潟, 西蒲原郡	庄	官吏	→㊥	④	中央大学(法)	5	鉄道院, 東京急行	A
72	鹿 島 守之介	1896	兵庫, 揖保郡	豪農	農	㊥		東京帝大(法)	3	外務省, 鹿島建設	E
73	中 部 謙 吉	1896	兵庫, 明石市	商	商		①	高等小学校	1	林兼商店, 大洋捕鯨, 大 洋漁業	A
74	広 瀬 経 一	1896	香川, 大川郡	大庄	銀行家	㊥		京都帝大	3	大蔵省, 拓殖銀行	D
75	福 田 千 里	1896	東京, 赤坂	士	実業家	㊥		京都帝大(経済)	3	藤本ビルブローカー銀行, 大和証券	B
76	松 田 伊三雄	1896	香川, 詫間村	豪農	商	㊥	③	慶応大学	5	三越	B
77	諸 井 貫 一	1896	埼玉, 本庄市	士	企業主	㊥	①	東京帝大(経済)	3	秩父セメント	A
78	和 田 完 二	1896	兵庫, 城崎郡	士	教	㊥	①	豊岡中学	2	丸善鉱油, 丸善石油	A
79	土 光 敏 夫	1896	岡山, 御津郡	農	農		④	東京高等工業 (機械)	4	石川島, I H I, 臨調会長	B
80	山 田 徳兵衛	1896	東京, 浅草橋	商	商			中央商業(中退)	2	人形吉徳	E
81	鈴 木 剛	1896	広島県, 庄原町	士	官吏			京都帝大	3	プラザホテル, 住友銀行 頭取	C
82	安 西 正 夫	1897	千葉, 興津郡		官吏		④	東京帝大	3	鐘紡, 日本電工, 昭和電工	B
83	安 藤 豊 禄	1897	大分, 重岡村	豪農	官吏			東京帝大(応用 化学)	3	小野田セメント	B
84	市 川 忍	1897	茨城, 北相馬郡	庄	企業家	→㊥	③	神戸高等商業	4	伊藤忠, 丸紅, 丸紅飯田	B
85	岡 崎 嘉平太	1897	岡山, 吉備郡				⑤	東京帝大(法)	3	日本銀行, 全日空	D
86	新関 八洲太郎	1897	埼玉		官吏	㊥	③	東京高等商業	4	三井物産	C
87	藤 山 愛一郎	1897	東京, 王子	士	会 社 役 員		⑤	慶応大学	5	大日本製糖, 東京商工会 議所会頭	A
88	野 田 岩次郎	1897	長崎, 長崎市	士	商		③	東京高等商業	4	ホテルオークラ, 三井物 産	B
89	早 川 種 三	1897	宮城, 宮城郡	士	企業主 市長 官吏	㊥		慶応大学(経済)	5	日本建鉄, 日本特殊鋼, 興人	B
90	青 木 均 一	1898	静岡, 静岡市	士	企業主	㊥		東京高等商業	4	品川白煉瓦, 東京電力	B
91	神 谷 正太郎	1898	愛知, 知多郡	商	商		③	名古屋市立商業 学校	2	三井物産, 日本GM, ト ヨタ自動車	B

92	佐藤 貢	1898	北海道, 札幌市	士	官吏		④	札幌農学校 (北大)	4	乳製品, 雪印バター	B
93	坂 信 弥	1898	大阪, 堺	農	商	㊥		東京帝大(独法)	3	内務省, 大阪証券	D
94	本 田 弘 敏	1898	熊本, 上益城郡	庄	農	㊥		東京高等商業	4	東京瓦斯	B
95	砂 野 仁	1899	京都, 与謝郡	庄	官吏	㊥	⑤	京都帝大(経済)	3	川崎造船, 川崎機械	B
96	井 上 五 郎	1899	広島, 福山	農	実業家	→㊥	④	東京帝大(電気工学)	3	東邦電力, 中部配電, 中部電力	B
97	小 川 栄 一	1899	奈良, 高野山	僧	地主		④	京都帝大	3	安田信託, 藤田興業	C
98	小 原 鉄五郎	1899	東京, 大崎	農	農	㊥	④	第1日野小学校 高等科	1	大崎信用組合, 城南信用 金庫	B
99	加 藤 辨三郎	1899	島根, 飯川郡	酒造業	官吏	→㊥	③	京都帝大(工学)	3	宝酒造, 協和会, 協和醸 酵	B
100	木川田 一 隆	1899	福島, 梁川		医			東京帝大(経済)	3	東京電灯	B
101	小 林 節太郎	1899	兵庫, 小野市	農	農	㊥	③	関西学院大学	5	岩井商店, 富士写真フイ ルム	B
102	西 川 政 一	1899	兵庫, 氷上郡	士	農	㊥	④	神戸高等商業	4	鈴木商店, 日商株式会社	B
103	茂 木 啓三郎	1899	千葉, 海上郡	農	官吏			東京商大	3	野田醬油, キッコーマン	E
104	大 野 勇	1899	東京, 麻布	士	官吏			慶応大学(経済)	5	森永乳業	B
105	田 島 一 雄	1899	和歌山, 海草郡	商	商	㊥	②	慶応大学(経済)	5	電通, 田島商店, ミノル タカメラ	A
106	高 柳 健次郎	1899	静岡, 浜松		商	㊥	④	東京高等工業	4	日本ビクター	B
107	安 藤 橘 六	1900	大分, 浜脇町	農	商	㊥		東京帝大(法)	3	小田急	B
108	駒 井 健一郎	1900	東京, 麻布	寺侍	専	㊥		東京帝大	3	日立製作所	B
109	市 村 清	1900	佐賀	士	農	㊥	③	中央大学	5	大東銀行, 理研感光紙	B
110	立 石 一 真	1900	熊本, 熊本市	商	商	→㊥	②	熊本高等工業	4	兵庫県庁, 井上電機, 立 石電機	A
111	中 山 幸 市	1900	岡山, 庭瀬	商	商	→㊥	③	関西学院(専門 部)	5	日華貿易, 日本電建, 太 平住宅	B
112	永 野 重 雄	1900	広島, 安芸郡	僧	官吏	㊥	⑤	東京帝大(法)	3	富士製鉄, 日本製鉄	B
113	堀 久 作	1900	東京, 千代田区		商	㊥	④	大倉高等商業	4	山王会館, 日活	B
114	横 山 通 夫	1900	栃木, 那須郡	士	官吏	㊥	④	慶応大学(経済)	5	東邦電力, 中部電力	B
115	宇佐美 洵	1901	東京, 三田	士	官吏	㊥		慶応大学	5	三菱銀行, 日銀総裁	C
116	越 後 正 一	1901	滋賀, 愛知郡	士	教	㊥		神戸高等商業	4	伊藤忠	B
117	樫 山 純 三	1901	長野, 北佐久郡	士	商	→㊥	③	大阪貿易学校	2	三越, 樫山商店	A
118	川 勝 伝	1901	京都, 船井郡	農	企業家			立命館大学(法 経)	5	電通, 紡績連合会, 南海 電鉄	B
119	嶋 田 卓 彌	1901	京都, 上京区	士	医	→㊥	③	生祥小学校	1	ミシン製造, 蛇の目ミシ ン	A
120	坂 口 幸 雄	1901	長野, 上高井郡	士	農		⑤	東亜同文書院	4	日清製油	B
121	奥 村 綱 雄	1902	滋賀, 信楽	職	企業主	㊥		京都帝大(経済)	3	野村証券	B

番号	姓 名	出生年	出 生 地	出 自			動機の 語彙 類型	最終学校名	学 歴 パター ン	活動した業界・分野	経営者 パター ン
				封建 身分	親の 職業	家庭 状況					
122	伊藤次郎左衛門	1902	愛知, 名古屋	商	商			慶応大学(文学)	5	松坂屋	E
123	井 植 歳 男	1902	兵庫, 淡路島	農	商	㊥	②	西野田工業専修 学校	2	電器, 松下, 三洋電機	A
124	萩 原 吉太郎	1902	埼玉, 蕨		企業家	㊥		慶応大学	5	三井合名, 北海道炭鉄汽 船	C
125	稲 山 嘉 寛	1903	東京, 中央区	農	銀行家	㊥		東京帝大(経済)	3	商工省, 日本製鉄, 新日鉄	D
126	江 戸 英 雄	1903	茨城, 筑波郡	農	農	㊥		東京帝大(法)	3	三井合名, 三井不動産	C
127	大 槻 文 平	1903	宮城, 伊具郡	農	農			東京帝大(法)	3	三菱鉱業, 三菱セメント	C
128	土 川 元 夫	1903	東京, 本郷	医	教	一㊥		京都帝大(法)	3	名古屋鉄道	B
129	法華津 孝 太	1903	愛媛, 北宇和島 郡	士	官吏			東京帝大(法)	3	外務省, 極洋捕鯨	D
130	堀 江 蕉 雄	1903	徳島, 麻植郡	庄	企業主		⑤	東京帝大(法)	3	横浜正金銀行	B
131	松 尾 静 磨	1903	佐賀, 杵島郡	庄	実業家			九州帝大(機械)	3	航空局, 日本航空	D
132	水 上 達 三	1903	山梨, 北巨摩郡	庄	農	㊥	④	東京商大	3	三井物産	C
133	弘 世 現	1904	東京, 麴町	士	教		④	東京帝大	3	三井物産, 日本生命	C
134	安 井 正 義	1904	愛知, 愛知郡	農	職	㊥	①	実業補修学校	2	安井ミシン商会, プラザ ーミシン	A
135	川 又 克 二	1905	茨城, 東茨城郡	庄	官吏	一㊥		東京商大	3	日本興業銀行, 日産重工 業	D
136	日 高 輝	1905	東京, 新宿	士	技師			東京帝大(法)	3	日本興業銀行, 山一証券	D
137	川 村 勝 己	1905	群馬, 渡良瀬村 (現館林)	農	企業主			東京商大	3	大日本インキ化学	E
138	片 柳 眞 吉	1905	青森市御嶽山	神官	神官			東京帝大(法)	3	農林省, 農林中金	D
139	湯 浅 佑 一	1906	京都	金物商	商	㊥		第三高等学校	4	湯浅商事, 湯浅電池	E
140	井 上 蕉	1906	千葉, 東葛飾郡 (現我孫子市)	名主	商	㊥		東京帝大(経済)	3	第一勧銀	B
141	川 崎 大次郎	1906	東京	富商	商	㊥		立教大・ケニオ ン大(米・オハ イオ州)	5	川崎貯蓄銀行, 第百生命	E
142	日 向 方 斎	1906	山梨, 西八代郡	農	農	㊥	⑤	東京帝大(法)	3	住友, 関経連会長	C
143	瀬 川 美能留	1906	奈良, 五条市	農	教	㊥	③	大阪高等商業	4	野村証券	B
144	田 口 連 三	1906	山形, 天童市	庄	医		④	米沢高等工業	4	石川島造船, I H I	B
145	永 田 雅 一	1906	京都, 中京区	商	商	一㊥	①	早稲田大学(聴 講生)	5	第一映画, 大映	A
146	本 田 宗一郎	1906	静岡, 磐田郡	農	職	㊥	③	二保高等小学校	1	アート商会, 自動車修理 業, 東海精機, 本田技研	A
147	田 口 利 八	1907	長野, 西筑摩郡	農	農	一㊥	②	高等小学校	1	陸運業, 西濃トラック運 輪	A
148	加 藤 誠 之	1907	三重, 宇治山田	士	銀行員	㊥		関西学院高等商 業	2	トヨタ自販	B
149	乾 豊 彦	1907	名古屋市, 西区	商	財界人	㊥		名古屋高等商業	4	乾汽船	E

150	河 野 一 之	1907	広島, 豊田郡	農	件服立	㊦		東京帝大(法)	3	太陽神戸銀行	D
151	小 林 宏 治	1907	山梨県, 都留郡	農	教	一㊦	⑤	東京帝大(工)	3	日本電気	B
152	伊 藤 傳 三	1908	三重, 四日市市	漁	商	一㊦	③	富田高等小学校	1	伊藤ハム栄養食品	A
153	井 深 大	1908	栃木, 都賀郡	士	専		④	早稲田大学(理工)	5	日本光音, 東京通信工業, ソニー	A
154	川 井 三 郎	1908	東京, 日本橋	士	医		④	東北帝大(理)	3	協栄生命	B
155	吉 田 忠 雄	1908	富山, 魚津市	商	商	㊦	③	尋常小学校高等科	1	サンエス商会, 吉田工業所, Y K K	A
156	宮 崎 輝	1909	長崎県, 高来郡	農		㊦		東京帝大(法)	3	旭化成工業	B
157	楨 田 久 生	1909	佐賀県(長崎で育つ)	医	企業主	㊦		東京商大	3	日本鋼管	B
158	牛 場 信 彦	1909	神戸, 下山手通り	農	専		④	東京帝大(法)	3	外務省, 通産省	D
159	東 条 猛 猪	1910	高知市, 裁園場町		商			城北中, 高知高 東京帝大(法)	3	大蔵省, 北海道拓殖銀行 会長	D
160	田 中 文 雄	1910	長野県, 佐久市	名主	教員	㊦		九州帝大	3	王子製紙	B
161	進 藤 貞 和	1910	広島, 呉市和庄通り	儒者	官吏	㊦	④	九州帝大	3	三菱電気	C
162	北 裏 喜一郎	1911	和歌山, 日高郡	農	農		③	神戸高等商業	4	野村証券	B
163	三 宅 重 光	1911	大阪(東京育ち)	士	技術者	㊦		京都帝大(法)	3	日銀, 東海銀行	D
164	斎 藤 英四郎	1911	新潟市	農 大地主	企業主	㊦		東京帝大(経)	3	新日本製鉄	B
165	山 田 光 成	1911	愛知, 名古屋		旅館経営	㊦	⑤	慶応高等部	4	日本信販	A
166	山 下 勇	1911	東京, 湯島	士	医		④	東京帝大(機械)	3	三井造船	C
167	菊 地 庄次郎	1912	宮城, 仙台市	農	呉服業	㊦		東京帝大(経)	3	日本郵船	B
168	田 鍋 健	1912	大阪, 北区堂山町	神職	企業主	㊦		東京帝大(経)	3	積水ハウス	B
169	索 野 福次郎	1912	兵庫, 神戸市筒井町		小企業主 職人			神戸高等工業中退	2	T D K	B
170	豊 田 英 二	1913	愛知, 名古屋市西区		企業主	㊦		東京帝大(工学部・機械)	3	トヨタ自動車	E
171	水 野 健次郎	1913	大阪, 蛸橋	商	企業主	㊦		大阪帝大(理学)	3	美津野	E
172	大 社 義 規	1914	香川, 下川郡津田町	神官	小企業主	㊦		高松高商中退	4	日本ハム	A
173	柏 木 雄 介	1915	中国, 大連市	士 (家老)	銀行員	㊦	④	東京帝大(法)	3	東京銀行	B
174	竹 田 弘太郎	1916	愛知, 清州	農(大)	銀行員	㊦		早稲田大学(商)	5	名古屋鉄道	B
175	梁 瀬 次 郎	1916	東京	商 農(大)	企業主	㊦		慶応大学	5	ヤマセ自動車	E
176	黒 田 暉之助	1916	大阪, 西区新町南通り	商	商	㊦		慶応高等部	4	コクヨ	E





